経営の健全化のための計画

～ 真のリテールバンクを目指して ～

（預金保険法第１０５条及び金融機能の早期健全化のための緊急措置に関する法律第５条）

平成24年11月

株式会社 りそなホールディングス

株式会社 りそな銀行

計画に記載された事項について重要な変更が生じた場合や生じることが予想される場合は、遅滞なく金融庁に報告いたします。

経営の健全化のための計画の前提条件

	24/3月期	25/3月期	26/3月期	27/3月期	28/3月期
無担O/N （%）	0.076	0.100	0.100	0.100	0.300
TIBOR３M （%）	0.336	0.330	0.330	0.330	0.530
10年国債 （%）	0.985	1.000	1.000	1.000	1.200
為替（円／ドル） （円）	82	80	80	85	90
日経平均株価 （円）	10,083	8,500～10,500	8,500～10,500	11,500	12,500

目　　次

Ⅰ．はじめに－－－

６．株式等の発行等に係る株式等及び借入金につき利益をもってする消却、
払戻し、償還又は返済に対応することができる財源を確保するための
方策－－－

Ⅰ．はじめに

りそなグループは、公的資金による多額の資本増強を真摯に受け止め、早期に経営の健全化を図るべく、15 年 11 月に集中再生期間における計画として、「経営の健全化のための計画」（以下、健全化計画）を公表するとともに、徹底したバランスシート改革等を通じ、りそな再生に向けた基礎を構築いたしました。また、その後の健全化計画においては、お客さま本位の経営に向けた様々な改革に挑戦することで銀行業から金融サービス業への進化を目指すとともに、持続的成長の実現と公的資金の早期返済に向けた収益力強化に取組んでまいりました。

一方、グローバリゼーションの加速、少子高齢化の進展、資金循環構造の変化、デフレの継続等を背景に、国内金融を取り巻く事業環境の不確実性が高まるなか、事業環境変化への対応をさらに強化すべく、今般、“ 28 年 3 月末までを新たな計画期間とする健全化計画 ”（以下、本計画）を策定・提出いたします。

本計画においては、A：「オールりそな」の発揮、C：「クロスセールス」の徹底、L：「ローコストオペレーション」の推進という 3 つの柱を継続し、2 つの基本戦略（「事業領域の選択と集中」「りそなスタイルの追求」）と、4 つの重点施策（「“ 変化 ” を見据えた新たな収益機会の創出と深掘り」「お客さま接点の戦略的強化」「ローコストオペレーションのさらなる加速」「持続的成長を支える強固な財務基盤の継続」）の展開により、お客さま・地域の皆さまに最も信頼される「真のリテールバンク」を実現し、国内リテールバンクのフロントランナーとしての地位を確立してまいります。

また、22 年 11 月に公表した「りそな資本再構築プラン」の着実な履行等を通じ、財務基盤を普通株式中心の分りやすい資本構成に再構築するとともに、公的資金の返済を加速させてまいりました。公的資金の重みを改めてグループの全役職員と共有するとともに、今後も、安定した収益を生み出す堅固なバランスシートと厳格なコストコントロールに裏打ちされた経営を持続することで、高い健全性を維持しつつ、早期の公的資金完済を目指してまいります。

当グループはこれからもお客さまとともに進化し、変革を続けてまいります。今後とも、一層のご支援、ご鞭撻を賜りますようお願い申し上げます。

＜これまでの『りそな』改革の総括＞

当グループは、金融業の常識や慣行にとらわれることなく、様々な改革に取組んでまいりました。24 年 3 月期までの『りそな』改革の成果を以下に総括いたします。

	15/3 月期　→　24/3 月期	
健全性	【不良債権比率】 11.19%（15/9 末）→　2.32% 【政策投資株式残高】 13,166 億円　→　3,421 億円 【小口分散化（住宅ローン比率）】 28.9%　→　47.0%	◆不良債権、政策投資株式の抜本処理 ⇒ バランスシートのクオリティアップにより、収益のダウンサイドリスクを徹底排除
効率性	【OHR（経費／信託勘定償却前業務粗利益）】 59.7%　→　56.6% 【従業員数（注）】 19,307 人　→　15,119 人 【店舗数】 600 ヶ店　→　468 ヶ店	◆徹底したスリム化の推進 ⇒ 量から質への転換
収益性	【税引前当期利益】 ▲5,173 億円　→　2,426 億円 【税引前当期利益 RORA】 ▲1.87%　→　1.35% 【住宅ローン残高】 8.4 兆円　→　12.2 兆円 【投資商品残高】 0.79 兆円　→　4.17 兆円	◆住宅ローン残高の堅調な増加 ◆非金利ビジネスの伸長 ⇒ 持続的な黒字経営への体質転換

（注）事務職員、庶務職員合算。在籍出向者を含む。嘱託、パート、派遣社員は除いております。（図表 6 ベース）

Ⅱ．経営の健全化のための計画

１．金額・条件等

（１）根拠

当グループは、金融再生委員会より 11 年 9 月 30 日付で発表された「経営健全化計画の見直しについての基本的考え方」及び金融機能の早期健全化のための緊急措置に関する法律（以下、早期健全化法）施行令第 1 条の 2 の規定に基づき、22 年 11 月に公表いたしました健全化計画を本計画に変更いたします。

なお、りそなホールディングス及びりそな銀行は、早期健全化法第 5 条第 4 項及び預金保険法第 108 条第 2 項の規定に従い、金融庁に対して本計画の履行状況を報告してまいります。

（２）発行金額、発行条件、商品性

①普通株式（預金保険法）

預金保険法に基づき 15 年 7 月にりそな銀行が発行した普通株式については、株式交換及び株式併合を経て、りそなホールディングスが発行する下記の普通株式となっております。なお、現存額は 2,616 億円となっております。

イ．当初発行金額

約２，９６４億円

ロ．発行条件・商品性

発行条件・商品性の概要は、以下の通りです。

種類	普通株式
当初発行総額	2,964 億円
現存額(注 1)	2,616 億円
当初発行株式数(注 2)	570,000 千株
現存株式数(注 1,2)	503,262 千株
発行価額(注 2,3)	520 円

（注 1）24 年 9 月 30 日現在
（注 2）17 年 8 月 2 日に発行済普通株式及び各種の優先株式の全てについて 1,000 株を 1 株に併合しております。また、21 年 1 月 4 日を効力発生日として、普通株式及び各種の優先株式の各 1 株を 100 株に分割しております。
（注 3）りそな銀行の当初の発行価額を株式交換比率で除して算出される 1 株当たりの価額（上記注 2 考慮後）を記載しております。

②議決権付優先株式（預金保険法）

預金保険法に基づき 15 年 7 月にりそな銀行が発行した優先株式については、株式交換及び株式併合を経て、りそなホールディングスが発行する下記の優先株式となっております。なお、第１種第一回優先株式及び第 2 種第一回優先株式について既に全額返済しており、現存額は 4,500 億円となっております。

イ．発行金額

約１６，６３５億円

ロ．発行条件・商品性

発行条件・商品性の概要は、以下の通りです。

名称	第１種第一回 優先株式	第２種第一回 優先株式	第３種第一回 優先株式
発行総額	5,500 億円	5,635 億円	5,500 億円
現存額(注 1)	－	－	4,500 億円
発行株式数(注 2)	275,000 千株	281,780 千株	275,000 千株
現存株式数(注 1,2)	－	－	225,000 千株
発行価額(注 2)	2,000 円	2,000 円	2,000 円
配当金(年間)	変動	変動	変動
配当利回り	１年円 Libor＋0.5%	１年円 Libor＋0.5%	１年円 Libor＋0.5%
議決権	無制限	無制限	無制限

（注 1）24 年 9 月 30 日現在

（注 2）17 年 8 月 2 日に発行済普通株式及び各種の優先株式の全てについて 1,000 株を 1 株に併合しております。また、21 年 1 月 4 日を効力発生日として、普通株式及び各種の優先株式の各 1 株を 100 株に分割しております。

③優先株式（早期健全化法）

早期健全化法に基づき 11 年 3 月に大和銀行が発行した優先株式 4,080 億円、11 年 3 月にあさひ銀行が発行した優先株式 4,000 億円、及び 13 年 4 月に近畿大阪銀行が発行した優先株式 600 億円については、株式移転または株式交換、及び株式併合を経て、りそなホールディングスが発行する下記の優先株式となっております。なお、乙種第一回優先株式及び戊種第一回優先株式について既に全額を返済しており、現存額は 1,600 億円となっております。

イ．発行金額

８，６８０億円

ロ．発行条件・商品性

発行条件・商品性の概要は、以下の通りです。

名称	乙種第一回 優先株式	丙種第一回 優先株式	戊種第一回 優先株式	己種第一回 優先株式
発行総額	4,080 億円	600 億円	3,000 億円	1,000 億円
現存額(注 1)	－	600 億円	－	1,000 億円
発行株式数(注 2)	68,000 千株	12,000 千株	2,400 千株	8,000 千株
現存株式数(注 1,2)	－	12,000 千株	－	8,000 千株
発行価額(注 2)	6,000 円	5,000 円	12,500 円	12,500 円
配当金(年間)(注 2)	63 円 60 銭	68 円	143 円 80 銭	185 円
配当利回り	1.06%	1.36%	1.15%	1.48%
一斉転換日	21 年 4 月 1 日	27 年 4 月 1 日	21 年 12 月 1 日	26 年 12 月 1 日
当初発行会社 及び名称	大和銀行 乙種第一回 優先株式	近畿大阪銀行 第一回 優先株式	あさひ銀行 第１回第２種 優先株式	あさひ銀行 第２回第２種 優先株式

（注 1）24 年 9 月 30 日現在

（注 2）17 年 8 月 2 日に発行済普通株式及び各種の優先株式の全てについて 1,000 株を 1 株に併合しております。また、21 年 1 月 4 日を効力発生日として、普通株式及び各種の優先株式の各 1 株を 100 株に分割しております。

④劣後特約付借入（早期健全化法及び金融機能安定化法）

金融機能安定化法に基づき 10 年 3 月に大和銀行及びあさひ銀行が借入れた劣後ローン各 1,000 億円（合計 2,000 億円）、及び早期健全化法に基づき 11 年 3 月にあさひ銀行が借入れた劣後ローン 1,000 億円については、りそなホールディングスが債務引受しておりましたが、既に全額を返済しております。

（3）当該自己資本の活用方針

早期健全化法ならびに預金保険法第 102 条第 1 項の趣旨を踏まえ、自己資本の増強によって強化した財務基盤・信用力をもとに、収益力の強化を徹底するとともに、引き続き銀行の公共的・社会的使命である信用供与の円滑化に努めてまいります。

２．経営の合理化のための方策

（１）経営の現状及び見通し

①概況

24 年 3 月期決算における傘下銀行（りそな銀行、埼玉りそな銀行、近畿大阪銀行）合算の業務粗利益については、利回り差の縮小に伴う預貸金利益の減益を、第 1 四半期に計上した信託受益権配当や役務取引等利益の増加等により補完したものの、前期比 70 億円減少の 5,986 億円となりました。なお、役務取引等利益については、保険販売額が前期比で約 3 割増加したこと等から、前期比 4 億円増加の 734 億円となりました。
経費については、ローコスト運営の徹底等により、前期比 68 億円改善の 3,388 億円となりました。この結果、実勢業務純益は略前年並みの 2,597 億円となりました。
与信関連費用については、新規発生が減少した影響等から、前期比 323 億円改善の 44 億円となりました。また、税金費用等については、貸倒引当金に係る税効果見直し影響等により、前期比 640 億円減少の 32 億円となりました。
以上から、当期純利益については、前期比 889 億円増加の 2,394 億円となりました。

②今後の収益計画の概要等

傘下銀行合算の収益計画は以下の通りです。

【収益計画の概要（傘下銀行合算）】

単位:億円	25/3 月期 計画	26/3 月期 計画	27/3 月期 計画	28/3 月期 計画
業務粗利益	5,720	5,630	5,680	5,880
経費	3,380	3,360	3,360	3,350
実勢業務純益	2,340	2,270	2,320	2,530
税引前当期利益	1,970	1,900	1,920	2,150
税引後当期利益	2,150	1,200	1,210	1,400
合算剰余金（注）	11,981	12,712	13,499	14,375

（注）りそなホールディングスの剰余金を含んでおります。

（収益力強化等に向けた具体的な方策については、「（２）業務再構築のための方策」をご参照ください。）

（2）業務再構築のための方策

①今後の経営戦略

イ．真のリテールバンクを目指して

当グループは、15 年 11 月の健全化計画公表以降、持続的な黒字経営への体質転換を目指し、国内リテール分野への経営資源の集中、自前主義からの脱却等の徹底した「事業の選択と集中」を推し進めるとともに、ローコスト運営による生産性の向上やマーケットインの発想によるお客さま本位の「業務運営の改革」にグループをあげて取組んでまいりました。

22 年 11 月に公表いたしました健全化計画においては、継続して取組んでまいりました差別化戦略の柱（「地域運営」「アライアンス」「オペレーション改革」）に、グループ再編等を通じて強化した「信託機能の発揮」を新たに加え、地域に密着したより高度なサービス提供とコスト優位による競争力を両立する『りそな』独自のビジネスモデルを追求し、“ スマート ”で親しみやすい「真のリテールバンク」を目指してまいりました。

本計画期間においても、これまでのりそな改革の基本方針を堅持しつつ、事業環境変化への適切な対応を強化することで、お客さま・地域の皆さまに最も信頼される「真のリテールバンク」を実現し、国内リテールバンクのフロントランナーとしての地位を確立してまいります。

具体的には、A：「オールりそな」の発揮、C：「クロスセールス」の徹底、L：「ローコストオペレーション」の推進という 3 つの柱を継続し、2 つの基本戦略（「事業領域の選択と集中」「りそなスタイルの追求」）と、4 つの重点施策（「“ 変化 ”を見据えた新たな収益機会の創出と深掘り」「お客さま接点の戦略的強化」「ローコストオペレーションのさらなる加速」「持続的成長を支える強固な財務基盤の継続」）の展開により、「お客さまとの価値の共創」と「サービスの質的向上」を通じた「グループ企業価値の最大化」を目指してまいります。

なお、本計画期間に、当グループは預金保険法に基づく公的資金注入から 10 年の節目を迎えることとなりますが、改めて公的資金の重みをグループの全役職員と共有するとともに、公的資金の早期返済及び事業のさらなる成長に向けて、経営改革を加速させてまいります。

【計画全体を貫く経営改革の力点 ～ 経営改革の ACL ～】

A：「オールりそな」の発揮

「オールりそな」とは、お客さまにとって真に役立つ“ 価値 ”を提供するために、当グループの持つあらゆるソリューション機能・商品・サービス・人材等を有機的に結合させ、グループの総合力を発揮することです。

今後も、「オールりそな」の考え方のもと、グループ共通プラットフォームとしての信託・不動産機能の戦略的活用や法人部門・個人部門のさらなる連携強化等、グループ一丸となった取組みにより、サービスの質的向上を目指してまいります。

C：「クロスセールス」の徹底

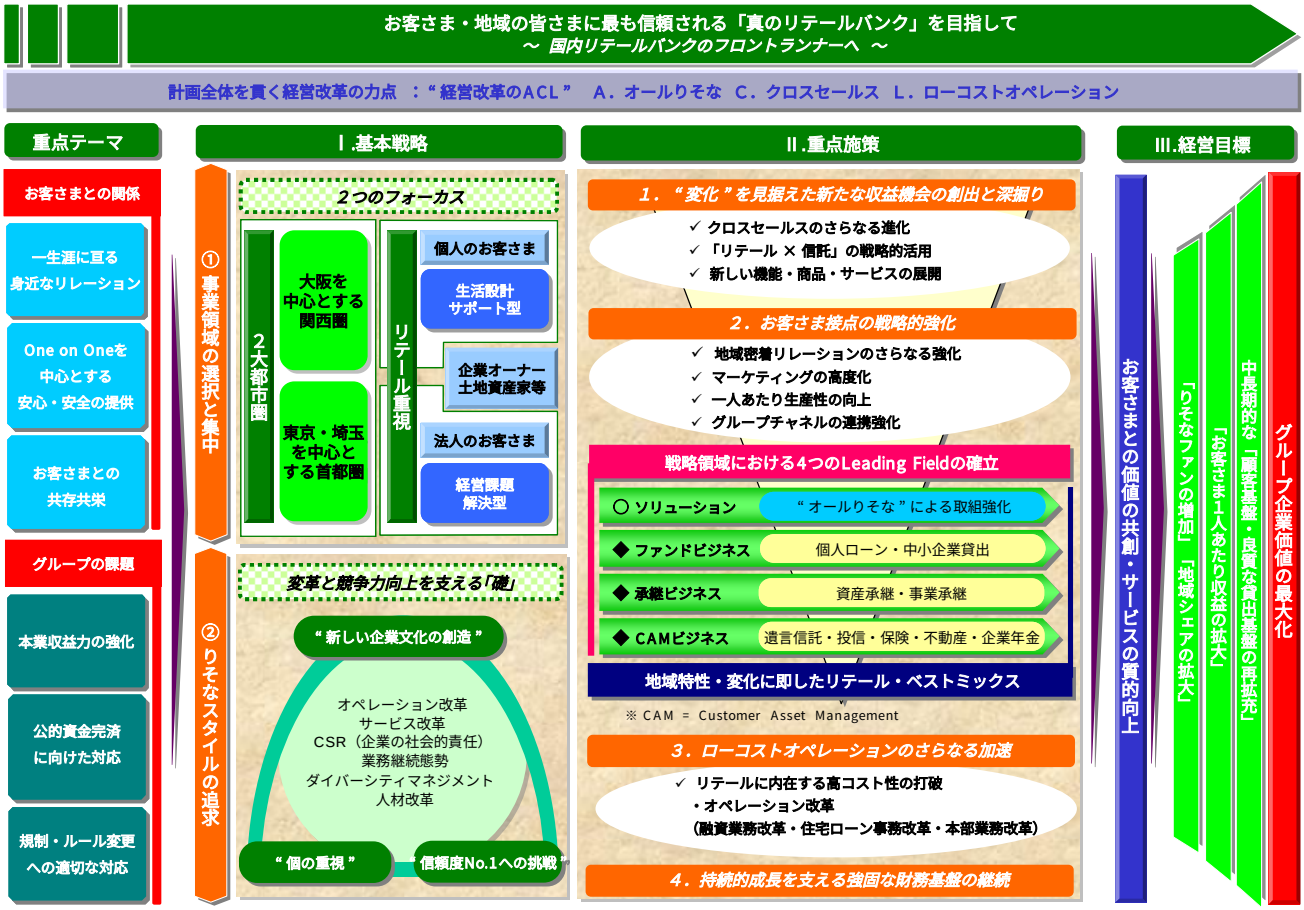
当グループが掲げる「クロスセールス」とは、お客さまの顕在・潜在ニーズを起点として、中長期的なリレーション・信頼関係のもとでお客さまの事業活動や生活シーンに寄り添い、りそなが持つソリューション機能・商品・サービスの提供等を通じて、お客さまの多様なニーズにお応えすることであり、当グループの営業コンセプトや営業スタイルを表すものです。お客さまのライフサイクルや事業の成長ステージ等に応じて生じる様々なニーズを、一生涯に亘る身近なリレーションのなかで捉え、お客さまをサポートし続けることで、「りそなファンの増加」と「地域シェアの拡大」を目指してまいります。

L：「ローコストオペレーション」の推進

リテール業務に内在する高コスト性の打破は、国内リテール業務に経営資源を集中する当グループの重要なテーマであり、当グループは、お客さまの目線やお客さまの利便性・安全性の向上を重視しつつ、より効率的かつ効果的なオペレーションのあり方を絶えず志向し続けることで、さらなる競争力の向上を目指してまいります。

本計画期間においても、『りそな』独自のビジネスモデルを確立するため、前例にとらわれないオペレーション改革の推進、厳正なコストコントロールの継続等により、地域に密着した高度なサービス提供とコスト優位性による競争力の確立を目指してまいります。

【健全化計画の全体像】



ロ．基本戦略

グローバリゼーションの加速、少子高齢化の進展、資金循環構造の変化、デフレの継続等を背景に、国内金融を取巻く事業環境は、大きな振幅を伴う変化の渦中にあります。
かかる状況下、当グループは、国内リテール分野における様々な変化を新たなビジネスチャンスと捉え、これまで徹底して取組んできた財務改革、コスト構造改革、サービス改革等の成果をベースとして、2つの基本戦略（「事業領域の選択と集中」「りそなスタイルの追求」）に継続して取組んでまいります。

【事業領域の選択と集中】

当グループは、経営資源の効率的かつ効果的な配分による収益力の向上を図り、「グループ企業価値の最大化」を実現していくため、地域とお客さまの 2 つの軸における「事業領域の選択と集中（2つのフォーカス）」を行うことで、競争優位の確立を目指してまいります。

a. 地域軸における 2 大都市圏へのフォーカス

当グループは、グループの強みを最大限に発揮し、国内リテール分野における競争優位を確立すべく、人口・経済・産業が高度に集積する 2 大都市圏（大阪を中心とする「関西圏」及び東京・埼玉を中心とする「首都圏」）に経営資源を集中してまいりました。
2 大都市圏は、戦後初となる資産・事業等の大規模な世代間移転、資産・人口等のさらなる都市集中化の流れ等、今後もさらなる成長が期待できるマーケットであり、当グループの豊富なお客さま基盤や稠密で身近な店舗ネットワーク、緊密なリレーションと高度なソリューション力を融合させることで、さらなるプレゼンス向上を目指してまいります。

b. お客さま軸におけるリテール重視

当グループは、今後もリテールのお客さまを重視した事業展開を継続し、一生涯に亘る身近なリレーションをベースとして、個人のお客さまに対しては、ライフサイクルの様々な局面で真に役立つ最適な商品・サービス等をご提供する「生活設計サポート型ビジネス」を、法人のお客さまに対しては、事業のさまざまな局面で最適な提案・ソリューションをご提供する「経営課題解決型ビジネス」を徹底してまいります。
加えて、企業オーナーや資産家等のお客さまに対しては、円滑な世代交代（事業・資産承継等）、資産活用等の多様なニーズに対し、中長期的な視点のもと、商業銀行としてのバンキング機能に信託・不動産の機能を融合させた高度なソリューション力をもってお応えしてまいります。

【りそなスタイルの追求】

りそなスタイルとは、当グループが従来の銀行の常識や慣行にとらわれない金融サービス企業への進化を遂げるための、変革と競争力向上を支える“礎”となるものです。
本計画期間においても、りそなスタイルの確立及び進化に向け、引き続き「新しい企業文化の創造」「個の重視」「信頼度 No.1 への挑戦」に取組み、「真のリテールバンク」を目指してまいります。

a. 新しい企業文化の創造

当グループは、スマートで差別化された業務運営を確立するため、さらなる生産性の向上、リスク管理の高度化、競争力の向上に向けた様々な改革に、自ら積極的に取組むことで新しい企業文化を創造してまいります。

b. 個の重視

「個の重視」とは、お客さま一人ひとり、従業員一人ひとりを大切にするりそなの基本姿勢であり、引き続き、お客さま一人ひとりとのリレーションの向上や、グループの持続的成長を支える人材改革に向けた取組みを強化してまいります。

c. 信頼度 No.1 への挑戦

当グループは、“金融サービスの基本は信頼である”との認識のもと、誠実かつ正確なサービス提供と社会や地域への貢献に努め、信頼度 No.1 企業を目指しております。
金融機関のビジネスを支えてくださるのは一人ひとりのお客さまであることを改めて認識し、一人でも多くのお客さまに『りそな』のサービスに満足していただくことで、りそなファンの増加を目指してまいります。
また、地域社会の一員として、「持続可能な社会づくりへの貢献」等、あらゆるステークホルダーとのバランスの取れた関係構築に努めてまいります。

3 つの項目は、当グループが「真のリテールバンク」を目指すうえで不可欠な取組みであり、それぞれが密接に関連しあうものです。かかる認識のもと、本計画期間においては以下の具体的な取組みに注力してまいります。

（オペレーション改革（「6 つの Smart 化」））

当グループは、銀行業務における事務のあり方を根本から見直し、事務プロセスや店舗レイアウト等を含めた抜本的な改革に取組んでまいりました。
22 年 11 月から順次進めてまいりました、りそな銀行・埼玉りそな銀行への新営業店システムの導入は 23 年 9 月に完了し、後方事務を一層削減する伝票イメージ伝送処理や、通帳・印鑑に代えてキャッシュカードと生体認証で取引が完了する新たな取引スタイルへの転換を実現しています。
今後も、お客さま本位の基本的考え方のもと、利便性・信頼性の向上とローコスト化を両立させるさらなるオペレーション改革への取組みに注力し、「3 ない」「3 レス」（注）の実現を目指してまいります。

（注）りそなが目指す営業店事務のコンセプト。お客さまを「お待たせしない、（伝票に）お書きいただかない、（印鑑を）押していただかない」ことにより、銀行側は「ペーパーレス（伝票なし）、キャッシュレス（現金管理なし）、バックレス（後方事務処理なし）」の仕組みに切り替え、CS と事務効率化の同時実現を目指します。

	取組み内容
取引スタイルの Smart 化	・ 新営業店システムを活用したペーパーレスを中心とする取引スタイルへの転換を目指します。 ・ カードと生体認証の普及に向けた店頭活動に取組みます。
ミドル・バック事務の Smart 化	・ 繁閑差の大きい事務集中部門に生産管理の仕組みを導入、残存する非効率事務を徹底削減し、生産性の向上に努めます。 ・ IT を活用した効率化と品質向上への取組みを強化します。
インフラの Smart 化	・ お客さまの安全と利便性を向上させる新営業店システムを活用し、オペレーション改革とクロスセールスを実現します。 ・ 紙による保存を発生させない仕組み作りを確立します。
業務運営スタイルの Smart 化	・ 店頭フォーメーション改革と人材育成の強化により、少人数事務運営体制の確立、総合的な店頭サービス力の向上に努めます。
チャネルの Smart 化	・ Re-style 店（少人数による事務運営とセールス力強化店）の拡大を推進します。 ・ ミドル、バックの機能統合（事務集約拠点の統合）を進めます。
住宅ローン・ 融資業務・本社業務の Smart 化	・ 預金分野で蓄積してきたオペレーション改革のノウハウを新たに融資業務及び住宅ローン業務分野にも展開します。 ・ 本社業務のワークスタイル変革、アウトソーシングの展開を推進します。

（サービス改革）

当グループは、「サービス改革」がお客さまとの接点における差別化のキーファクターであるとの認識のもと、お客さまからの信頼を全てに優先し、誠実で心のこもったサービスの提供を行い、お客さま満足度の向上を通じたりそなファンの増加に努めてまいります。

	取組み内容
「お客さま中心主義」 の徹底	・ 常にお客さま本位の業務運営の構築に向け、本部・営業現場が一体となって自律的に行動することで、全社員の意識がお客さまに向かう企業風土を確立します。
サービス品質の向上	・ お客さま基盤の重要性を再認識し、感謝の気持ちを忘れず、誠意ある態度でお客さまと接し、お客さま目線でソリューション機能・商品・サービス等を提供します。
真のお客さま満足度 の追求	・ お客さま一人ひとりのニーズにお応えし、最適なソリューション機能・商品・サービス等の提供を通じた、最高水準のサービス品質を常に追求します。 ・ あらゆる接点において、お客さま目線に立った事務運営・営業推進・CS 活動を行うことにより、バランスのとれた業務運営を確立します。

（CSR（企業の社会的責任））

当グループは、事業活動に取組むなかで、「持続可能な社会づくりへの貢献」を CSR 経営と位置づけ、「お客さまとの信頼関係」「株主との関係」「社会とのつながり」「従業員の人間性」を大切にし、すべてのステークホルダーから支持を受けられるよう、グループの持つ経営資源を生かして様々な活動に取組んでまいります。

具体的には、当グループにおける CSR 活動の課題や取組み姿勢を明示した「グループ CSR 方針」のもと、以下の 7 点を課題項目として行動目標を掲げたうえで、具体的な推進を行ってまいります。

	方針
コーポレート ガバナンス	・ 責任ある経営体制および経営に対する監視・監督機能の強化に努め、すべてのステークホルダーに対する説明責任を果たします。
人権	・ 当社が影響を及ぼすお客さま、株主、従業員等、すべてのステークホルダーの基本的人権を尊重する企業風土・職場環境を醸成します。
ダイバーシティ	・ 職場における能力開発の機会を通じた人材育成および成果の公正な評価とダイバーシティの組織風土の定着を推進します。
コンプライアンス	・ 法令・ルール・社会規範の遵守を通じて、すべてのステークホルダーに対して責任ある企業活動を行います。
消費者課題/ お客さまサービス	・ お客さまの大切な個人情報・資産を守り、一人ひとりの立場に立った質の高い金融サービス、啓発の機会を提供します。
コミュニティ	・ 地域との共生を大切な使命と位置づけ、自社の持つ経験・資源を活用して、社会的課題の解決に取組みます。
環境	・ かけがえのない地球環境を大切にし、環境に配慮した企業活動を適切に実践します。

これらの課題に対応する CSR 活動を展開するほか、「地域」「子ども」「女性」「環境」を重点テーマに掲げ、積極的な取組みを行っております。

なお、りそなグループの発足 10 年の節目の年を迎え、社会に対して改めて感謝の気持ちをお示しすることを目的として、グループの社員が社会貢献に資するボランティア活動をより積極的に展開することを応援する仕組みとして「Re:Heart 倶楽部」の活動を開始いたします。今後、地域コミュニティの活性化や次世代の育成、環境保全等、私たちの地域社会における課題解決に向けたボランティア活動のプログラムを企画し、活動を行っていく予定であり、同時にこの活動を支援するグループ社員のボランティア募金の募集や、社会貢献休暇の導入等も開始しております。

役職員の一人ひとりが、地域社会における課題をいち早くキャッチし、この解決に向けた取組みを行う風土の醸成を通じ、持続可能な社会づくりへの貢献を果たしてまいります。

（業務継続態勢）

当グループでは、大規模地震等の自然災害や、感染症の蔓延等による経営上の不測の事態に備え、業務継続計画等の対応策を整備しております。業務継続計画等においては、大規模地震等の危機の発現により業務継続が困難となる場合を想定し、お客さま・社員等の人命の安全に十分配意しつつ、必要な経営資源･業務執行体制を確保するための方策、金融システムの維持のための対応等について具体的に定めております。また、預金業務、為替業務、資金証券業務等の主要業務を大規模地震発生時等非常時における優先業務と位置づけ、これらの業務について、当日中の業務再開を目標に復旧対応に当たることとしております。
本社、営業店、システムセンター等の主要施設については、建物耐震化、非常用発電機の設置等を進めております。また、主要なコンピュータ・システムについても、首都圏・近畿圏に分散したバックアップ・システムの構築、拠点間ネットワーク・インフラの二重化等の安全対策を施しております。さらに、通信手段の遮断等に備え、衛星電話、災害時優先電話、業務用無線等複数の通信設備を導入しております。
なお、当グループでは、23 年 3 月に発生した東日本大震災の経験を踏まえ、業務継続態勢について集中的な見直しを実施し、また、社員向けの実践的訓練・教育等を通じた危機対応力の向上を進めております。お客さまに、当グループの金融サービスを安心してご利用いただけるよう、引き続き業務継続態勢の強化に取組んでまいります。

（ダイバーシティマネジメント）

少子高齢化の進展等を背景として雇用環境に大きな変化が見られるなか、多様な人材の活躍を組織の成長とさらなる活性化に繋げるべく、中高年社員がより活躍できる人事制度の再構築の検討及び具体策の展開を進めてまいります。
また、女性が働き続けられる職場環境づくりが定着してきているなか、キャリア形成意識の醸成に向けた取組みの強化や、就労支援策を継続実施していくことにより、さらなる風土改革に努めてまいります。

（人材改革）

当グループは、従業員一人ひとりが、お客さまから信頼され、安心してご相談いただけることがビジネスの出発点であるとの認識のもと、お客さまとの信用・信頼関係を構築し、深めていく力を「人間力」と位置づけ、その向上と組織への浸透に取組んでおります。
また、ますます高度化・多様化していくお客さまのニーズにお応えするために、従業員一人ひとりが金融のプロフェッショナルとしてのスキルを高め、最大限の力を発揮できるよう、研修プログラムや人材育成体系の整備等の環境づくりを、継続して行ってまいります。

ハ．重点施策

不透明な事業環境下における持続的な成長の実現を目指し、「“ 変化 ”を見据えた新たな収益機会の創出と深掘り」「お客さま接点の戦略的強化」「ローコストオペレーションのさらなる加速」「持続的成長を支える強固な財務基盤の継続」の 4 つの重点施策にグループ一丸となって取組んでまいります。

【“ 変化 ”を見据えた新たな収益機会の創出と深掘り】

収益環境の不確実性が高まるなか、国内リテール分野における競争優位を確たるものとし、次なる成長を実現するために、様々な“ 変化 ”に起因する新たなビジネスチャンスを積極的に切り拓くとともに、身近なリレーションと高度なソリューションを両輪として、これまで以上にきめ細やかにお客さまのニーズを深掘りすることで、拡がりと奥行きのある営業を展開してまいります。
こうした取組みを通じてお客さまの満足度を高め、より多くのお客さまに当グループの様々なソリューション機能・商品・サービス等を長期に亘りご利用いただくことで、お客さま基盤の拡充を目指してまいります。

a. クロスセールスのさらなる進化

当グループは、“ 変化 ”から生じる新たな収益機会の創出や潜在ニーズの深掘り等を通じ、お客さまニーズに基づくきめ細やかなクロスセールスのさらなる徹底に努めてまいります。事業環境の変化や当グループの強み等も踏まえ、法人分野においては、成長分野の発掘・サポートや事業承継、円滑な資金供給等を、個人分野においては、個人ローンや資産承継、資産運用サポート等を、加えて企業オーナーや資産家等のお客さまには法人・個人分野の連携・協働でのクロスセールスを展開してまいります。

b. 「リテール×信託」の戦略的活用

りそな銀行は、商業銀行としてのバンキング業務に加え、信託・不動産業務を併営するユニークな営業展開を行っております。
当グループは、商業銀行としての豊富なお客さま基盤、2 大都市圏における稠密なネットワーク、信託・不動産機能を含む高いソリューション機能を、身近なリレーションを通じて高度に融合させ、潜在的な収益機会を追求してまいります。また、クロスセールスにおける信託・不動産機能の有効活用を他行差別化のキーファクターと位置付け、ますます多様化・高度化するお客さまニーズに対して最適なソリューションを提供してまいります。

c. 新しい機能・商品・サービスの展開

金融リテラシーの向上、急速な IT インフラの進化等を背景に、お客さまの金融行動は変化し、お客さまのニーズそのものも多様化・高度化の一途を辿っております。
こうしたなか、当グループは、お客さまにとって“ 最適なタイミング ”で“ これまでにな

い手軽さ”や“利便性”を実感いただきながら“魅力ある機能・商品・サービス”を提供すべく、変化を先取りした新しい機能・商品・サービス等を積極的に展開してまいります。

【お客さま接点の戦略的強化】

地域密着型の間接金融を本業とする当グループにとって、お客さまとの接点における競争優位の確立が今後の持続的成長を支える重要な要素であると認識しております。事業環境の様々な変化に伴い、お客さまの金融行動や取引スタイルに変化が見られるなか、当グループは今一度原点に立ち返り、お客さまとの接点を“地域”“マーケティング”“人材”“チャネル”等あらゆる側面から見直し、戦略的な強化を図ってまいります。

a. 地域密着リレーションの強化

当グループは、お客さまに最も近い各傘下銀行の営業現場が、お客さま発・地域発の活動を行う「地域運営」を組織運営の基本としており、これまでも地域のお客さまとの徹底したリレーション・信頼関係の構築に努めるとともに、きめ細やかな営業活動に取組んでまいりました。

本計画期間においても、「一生涯に亘る身近なリレーション」「One on One を中心とする安心・安全の提供」「お客さまとの共存共栄」を目指し、お客さまとの地域密着型の中長期的なリレーション・信頼関係を一層強化していくとともに、お客さまに満足を超えた感動を与えられるサービスの提供を目指すことで、地域シェアのさらなる拡大に努めてまいります。

b. マーケティングの高度化

当グループは、りそなホールディングスに設置した金融マーケティング研究所の機能等も有効に活用し、マーケット分析やお客さまの行動分析等に基づく競争力のある商品の開発、効果的なプロモーション活動等にマーケットインの発想で取組むことで、お客さまの満足度の向上とりそなファンの増加に努めてまいりました。

本計画期間においても、マーケットの変化、地域の特性、お客さまの属性、金融行動の特性等を踏まえたセグメンテーションのさらなる精緻化を図るとともに、仮説検証型の能動的なアプローチ等を通じ、お客さまのニーズに即したソリューション機能・商品・サービス等を提供していくことで、新たな収益機会の追求を目指してまいります。

c. 一人あたり生産性の向上

事業環境の不確実性がさらに高まるなか、当グループは、「オールりそな」の基本方針のもと、グループ全体としての生産性の向上に取組むとともに、お客さまとの主要な接点における一人あたりの生産性のさらなる向上に努めてまいります。

当グループは、人材改革を通じた営業第一線の質的強化、業務プロセスの再整理、効率的な行動管理等による渉外活動時間の拡大、事務人員から営業人員へのさらなる再配置によるお客さまとの接点の量的強化等に継続的に取組んでまいります。

d. グループチャネルの連携強化

IT の飛躍的な進化は、これまでの金融取引のプロセスを大きく変化させる可能性を有しており、一生涯に亘る身近なリレーションに基づく Face to Face 型の営業スタイルのさらなる高度化に加え、金融行動の変化に即したリレーション体制の再整備を目指してまいります。

当グループは、２大都市圏における対面チャネル（営業店・住宅ローンプラザ等）について、既にメガバンクに匹敵する稠密なネットワークを有しておりますが、さらに、365 日営業の「セブンデイズプラザ うめきた」や、上質な空間で多様なコンサルティングの提供を目指す「プライベートサロン Re ラグゼ（梅田支店）」の設置等、多様化するお客さまのニーズへの対応を先進的に加速させております。

また、ATM・Web・Mobile・コンビニ等の非対面チャネルのさらなる強化と、対面チャネルとの連携強化等を通じたサービスネットワークの再整備を実現することで、銀行が本来持つ安全性、利便性、専門性を真に利用しやすい方法で、より多くのお客さまに提供できる仕組みの構築に努めてまいります。

こうした『“変化”を見据えた新たな収益機会の創出と深掘り」と、「お客さま接点の戦略的強化」を中核とする営業改革の取組み強化を通じ、当グループが経営資源を集中する戦略領域において 4 つの Leading Field（「ソリューション」「ファンドビジネス」「承継ビジネス」「CAM（Customer Asset Management）ビジネス」）を確立し、当該分野においてお客さまから最も支持される金融サービス企業を目指してまいります。

また、「地域運営」を営業組織の基本とする当グループとして、各地域がそれぞれの地域特性やお客さまのニーズ等に応じた 4 つの Leading Field の最適な組合せ（「地域特性・変化に即したリテール・ベストミックス」）を目指してまいります。

（ソリューション）

当グループは、金融を取巻く環境が大きく変化するなか、お客さまが感じる不安や悩み、多様化・高度化する様々なニーズに対し、その根底にある問題そのものを多角的に捉え、中長期的な視点で最適なソリューションを提供し続けることが重要であると認識しております。

お客さまとの身近で中長期的なリレーションをベースとした営業スタイルのもと、『りそな』が持つ商業銀行としてのバンキング機能に加え、フルラインの信託・不動産ソリューション機能をワンストップで提供していくことで、より多くのお客さまに満足いただけるソリューションの提供を実現してまいります。

(ファンドビジネス)

産業構造の変化や国内資金需要の低迷等、金融を取巻く環境が変化するなかにあっても、お客さまや地域社会の発展、新たな産業や成長分野の台頭を側面から支える間接金融本来の社会的役割に変化はありません。

円滑な資金供給は、地域密着型の金融機関にとっての最大の使命であり、また、その資金供給を含むお客さまとの総合取引の拡充は、当グループの成長基盤であります。このような認識のもと、当グループは、個人ローン・中小企業貸出の分野に一層注力するとともに、引き続き良質な貸出ポートフォリオの維持・向上を目指してまいります。

－個人ローン－

住宅の購入や建築は、個人のお客さまにとって最も大きなライフイベントの一つであり、住宅ローンニーズへの積極的な対応は、地域密着リレーションを基本とする当グループの存在意義のひとつでもあります。

住宅ローンを取巻く事業環境は、本格的な成熟化社会の到来、新設住宅着工件数の減少、中古流通・リフォームへの関心の高まり、競争のさらなる激化等大きな変化のなかにあります。このような状況下、当グループはチャネルの拡充、営業体制の再整備、営業人員の強化、金利運営・コストコントロールの高度化等、あらゆる側面から住宅ローンビジネスの再強化を図ってまいります。

また、住宅ローン実行額・残高のシェアアップに加え、お客さまのライフイベント等に応じたきめ細やかなクロスセールスを展開し、消費性ローンも含めた総合取引を推進してまいります。

－中小企業貸出－

景気の長期低迷、産業構造・資金循環構造の変化等を背景に、中小企業向けの国内貸出マーケットについては、緩やかな回復基調にあるものの、他行競合等は非常に厳しい状況にあります。

このような事業環境下、当グループは、経営課題解決型ビジネスのさらなる強化を通じた資金需要の発掘、法人・個人ビジネスの一体運営強化によるシナジーの発揮、成長分野（アジア・医療・環境・エネルギー・福祉・介護・農業等）への取組み強化、“変化”に対応する新たな商品・サービスの開発等の様々な取組みを通じて、お客さまの多様なニーズに真摯にお応えするとともに、お客さまとの中長期的なリレーション・信頼関係をベースとしたクロスセールス展開による総合取引のさらなる拡充を目指してまいります。

（承継ビジネス）

本格的な成熟化社会の到来を背景に、資産・事業等の世代間の円滑な移転等お客さまのニーズは、今後一層多様化・高度化しつつ、拡大していくことが見込まれております。

当グループは、こうした変化を最大のビジネスチャンスと捉えたうえで、遺言信託・遺産整理・資産承継信託・自社株承継信託・不動産機能等のラインナップを取り揃え、中長期

的なリレーション・信頼関係をベースに、お客さまニーズを起点とした高度なコンサルティング営業に徹することで、お客さまから最も信頼される承継ビジネスブランドの確立を目指してまいります。

（CAM（Customer Asset Management）ビジネス）

当グループは、多様化・高度化するお客さまの“殖やす”“託す”“遺す”ニーズ等に適切にお応えするため、経営課題解決型ビジネス・生活設計サポート型ビジネスを基軸として、預金取引、アライアンス等により強化された投資信託・保険等多彩な金融商品の提供、差別化戦略を支える信託・不動産機能等、お客さまの潜在・顕在ニーズに基づく最適なソリューション機能・商品・サービス等の提案・提供に努めてまいります。
また、りそな銀行の信託財産運用部門は、企業年金や公的年金をはじめとする国内有数の運用機能を備えており、当グループの高い専門性に裏打ちされた高度なコンサルティング力等を通じ、お客さまの目的や様々なご要望に応じた運用を行ってまいります。
加えて、りそな銀行は、商業銀行で唯一不動産業務を併営しており、商業銀行としての豊富なお客さま基盤と稠密な店舗ネットワークを活かし、良質な不動産情報の獲得・仲介・コンサルティング・リファイニング・流動化・鑑定等の幅広いソリューション機能をワンストップで提供することで、お客さまの多様なニーズにお応えしてまいります。

【ローコストオペレーションのさらなる加速】

当グループは、国内リテール分野に経営資源を集中するなか、リテールに内在する高コスト性の打破を通じたコスト優位による競争力の確立を目指してまいりました。
当グループは、銀行業務における事務のあり方を根本から見つめ直し、迅速で正確なサービスの提供による利便性・信頼性の向上とローコストオペレーションの両立に取組んでまいりました。今後につきましても、これまで預金分野で蓄積してきたオペレーション改革のノウハウを新たに融資業務及び住宅ローン業務分野にも展開することで、サービス品質の向上とローコストオペレーションのさらなる加速を目指してまいります。
また、経営資源の選択と集中の観点から、金融サービス企業として、お客さまの多様かつ高度なニーズにお応えするべく、適切なアライアンス展開等を通じた総合力の強化に努めてまいります。

【持続的成長を支える強固な財務基盤の継続】

当グループは、持続的な成長を遂げるためには強固な財務基盤の確立が不可欠であるとの認識のもと、小口分散化された貸出金、安定した預金調達、リスクをコントロールしたマーケット運用をベースとし、健全な資産から安定的な収益を生み出す財務基盤の維持・強化に引き続き努めてまいります。
また、今後の成長を支える財務基盤の整備と公的資金の早期返済の両立をより確かなものとすべく、今後も着実な利益計上による安定的な剰余金蓄積に努めてまいります。
当グループを取り巻く規制環境としては、本計画期間中に国内銀行に対する新しい自己資本比

率規制の適用が見込まれますが、当該自己資本比率規制適用を見据えた十分な自己資本を維持することで、当グループの持続的な成長を支える健全な財務基盤を継続して確保してまいります。

②主要部門別の純収益動向

（図表５）をご参照ください。

③リストラの推移及び計画

当グループはこれまで、大規模な処遇水準の引き下げ、早期退職支援制度等の内部改革を断行するとともに、ローコストでスピーディかつ高品質な事務処理体制（ローコストオペレーション）を構築するべく、営業店事務等の業務プロセスの抜本的な見直しに取組んでまいりました。

この結果、グループ合算の人件費・物件費の総額は 15 年 3 月期には 4,326 億円（人件費 1,595 億円、物件費 2,730 億円）でありましたが、24 年 3 月期には 3,202 億円（人件費 1,333 億円、物件費 1,868 億円）となり、大幅な削減を実現しております。

本計画期間においても、引き続きオペレーション改革による効率性の徹底追求に努め、「事業領域の選択と集中」と「りそなスタイルの追求」に取組むことで、リテールビジネスに内在する高コスト性を打破し、コスト優位性による競争力を発揮してまいります。なお、28 年 3 月期のグループ合算の人件費・物件費の総額については、24 年 3 月期対比 77 億円の削減を目指してまいります。

【人件費】（グループ合算：りそなホールディングス＋傘下銀行合算）

単位：億円	15/3 月期 実績	24/3 月期 実績	25/3 月期 計画	26/3 月期 計画	27/3 月期 計画	28/3 月期 計画
グループ合算	1,595	1,333	1,330	1,320	1,310	1,315
内りそな銀行	―	851	837	828	824	831

【物件費】

単位：億円	15/3 月期 実績	24/3 月期 実績	25/3 月期 計画	26/3 月期 計画	27/3 月期 計画	28/3 月期 計画
グループ合算	2,730	1,868	1,875	1,870	1,840	1,810
内りそな銀行	―	1,253	1,269	1,268	1,234	1,209

【OHR】

単位：%	15/3 月期 実績	24/3 月期 実績	25/3 月期 計画	26/3 月期 計画	27/3 月期 計画	28/3 月期 計画
傘下銀行合算	59.73	56.60	59.09	59.68	59.15	56.97
内りそな銀行	―	55.22	58.26	58.77	58.20	56.29

（注）りそな銀行の 15/3 月期実績については、同年 3 月に実施された分割・合併により、計上しておりません。

従業員については、集中再生期間（～17 年 3 月末）に早期退職支援制度の活用や本部間接部門のスリム化等のリストラを前倒しで進めた結果、17 年 3 月末には、15 年 3 月末の 19,307 人から約 4 分の 1 に当たる 4,607 人の削減を実現し、14,700 人となっております。

集中再生期間以降も、営業店事務改革等を通じて事務部門から営業部門や内部管理部門等への人員の再配置を行うなど、収益力向上に向けた営業戦力の確保と内部統制・リスク管理分野の機能強化を行ってまいりました。

本計画期間においても、事務管理部門の運営効率化を一層推し進めるとともに、営業戦力の量的拡大や質的強化による生産性の向上等、グループ企業価値の最大化に向けた取組みをさらに強化してまいります。

【従業員数㈱】

単位：人	15/3 月末 実績	24/3 月末 実績	25/3 月末 計画	26/3 月末 計画	27/3 月末 計画	28/3 月末 計画
グループ合算	19,307	15,119	15,120	15,110	15,080	15,050
内りそな銀行	12,467	9,698	9,700	9,700	9,690	9,680

（注）事務職員、庶務職員合算。在籍出向者を含む。嘱託、パート、派遣社員は除いております。（図表 6 ベース）

④子会社・関連会社の収益等の動向

当グループは、りそなホールディングスによるグループガバナンスのもと、各子会社・関連会社が特長を活かしつつ、「オールりそな」の基本方針のもとグループに貢献することにより、グループ企業価値の最大化を目指しております。本計画期間中における各傘下銀行等の基本的な運営方針は以下の通りです。

りそな銀行は、全国の 9 地域等（6 地域・3 営業本部）での地域運営のもと、メガバンクでも、地銀でもない、『りそな』独自の差別化戦略を進めることで、「お客さまにとって“最も身近”で“最も役に立つ”銀行」を目指しております。
本計画期間においては、お客さまの潜在・顕在ニーズを起点とした質の高い金融サービスの提供により、一層多くのお客さまと多面的なお取引をいただくことを通じて、中長期的に健全かつ安定した収益基盤の構築を図ってまいります。また、お客さま目線での業務改革及び人「財」・組織の活性化に一層取組むことで、拠点運営力の強化や従業員一人ひとりのサービスの質と生産性の向上を追求してまいります。こうした取組みによる『りそな』らしさのさらなる追求を通じて、お客さまとともに成長を続ける「真のリテールバンク」を実現してまいります。

埼玉りそな銀行については、地域密着型の運営体制のもと、埼玉県内トップバンクとして順調に業績を伸展してまいりました。今後も、地域のお客さまから継続的に支持される営業スタイルを完成させることで持続的な成長を実現し、地域との共存共栄を支える安定的な収益基盤と健全な財務基盤の構築を目指してまいります。加えて、お客さまの支持、地域との共存共栄に向けて自ら変革に挑戦し進化し続ける組織風土の確立を図ってまいります。引き続き、地元に根ざした地域金融機関として、「埼玉県の皆さまに信頼され、地元埼玉とともに発展する銀行」

を目指してまいります。

近畿大阪銀行は、大阪で強固な営業基盤を持つ地域金融機関であり、お客さまとの信頼関係を大切にすることを重視しております。この認識のもと、「身近さ」「スピード」「提案解決力」をもって、常に新たな価値を創造・ご提供する、お客さまにより近い現場主導の業務運営を目指しております。また、大阪を中心とした関西圏でりそな銀行と並存していることから、りそな銀行と連携し、グループ一体となって地域の発展に貢献してまいります。引き続き、大阪になくてはならない地元銀行として、高品質でホスピタリティ溢れる金融サービスの提供を通じて、「お客さまとともに成長し地域経済の発展に貢献する銀行」を目指してまいります。

傘下銀行以外の国内子会社・関連会社については、15 年度にリスクファクターの徹底排除、ならびに自前主義からの脱却という観点からゼロベースでの見直しを行い、整理・再編を実施いたしました。その後、グループ内に残る子会社については、グループの共通プラットフォーム機能としての位置づけを明確化するとともに、グループ企業価値の向上に向けて、子会社運営の最適化やローコスト運営の徹底に努めてまいりました。本計画期間においては、引き続き、専門性・効率性の向上に取組み、各傘下銀行との緊密な連携により、各社の持続的な成長とグループ企業価値の向上を実現してまいります。

その他、子会社・関連会社の動向については、（図表 7）をご参照ください。

⑤管理会計の確立とその活用の方策

当グループでは、健全性の確保と収益性の向上を実現するために、管理会計を構築・運用し、経営資源の最適配分に努めております。現在、グループ傘下銀行の業績は、四半期ごとに「グループ事業部門別管理会計」として算定しております。グループ事業部門別管理会計は、リターン（業務粗利益）、リスク（信用コスト等）、コスト（経費等）、及び資本（割当資本）により信用コスト（与信費用）控除後業務純益、RAROC（Risk Adjusted Return on Capital）、RVA(Resona Value Added：りそな企業価値)、及び社内自己資本比率をグループ横断で事業部門別に算定しております。

りそな銀行においては、「地域別管理会計」を算定し、事業部門別管理会計と同様、資本を考慮した地域別の業績管理を行っております。営業現場では管理会計を活用して、自己資本比率規制を意識した業務推進を目指しております。

グループ全体として、健全性の確保と収益性の向上、お客さま満足度の向上、社会への一層の貢献が推進され、最終的に『りそな』の企業価値向上が実現するように、グループ全体で管理会計の積極的な活用と高度化に努めてまいります。

３．責任ある経営体制の確立のための方策

（１）金融機関の社会性・公共性を踏まえた経営理念

①経営理念等

当グループでは、全役員・従業員の判断や行動の原点となる「りそなグループ経営理念」、その基本姿勢を具体化したものとして「りそな WAY（りそなグループ行動宣言）」を制定しております。また、経営理念とりそな WAY を具体的な行動レベルで明文化したものとして「りそな STANDARD（りそなグループ行動指針）」を制定しております。

《りそなグループ経営理念》

りそなグループは、創造性に富んだ金融サービス企業を目指し、
お客さまの信頼に応えます。
変革に挑戦します。
透明な経営に努めます。
地域社会とともに発展します。

《りそな WAY（りそなグループ行動宣言）》

お客さまと「りそな」	「りそな」はお客さまとの信頼関係を大切にします
	お客さまからの信頼を全てに優先し、お客さまの喜ぶ顔や幸せのために、誠実で心のこもったサービスを提供します。 お客さまのニーズに応え、質の高いサービスを提供します。 常に感謝の気持ちで接します。
株主と「りそな」	「りそな」は株主との関係を大切にします
	長期的な視点に立った健全な経営を行ない、企業価値の向上に努めます。 健全な利益の適正な還元を目指します。 何事も先送りせず、透明な経営に徹し、企業情報を公正かつ積極的に伝えます。
社会と「りそな」	「りそな」は社会とのつながりを大切にします
	「りそな」が存在する意義を多くの人々に認めていただけるよう努力します。 広く社会のルールを遵守します。 良き企業市民として地域社会に貢献します。
従業員と「りそな」	「りそな」は従業員の人間性を大切にします
	「りそな」の一員であることに誇りを持って働ける職場を創ります。 創造性や変革に挑戦する姿勢を重んじます。 従業員一人ひとりの人間性を尊重し、能力や成果を公正に評価します。

《りそな STANDARD（りそなグループ行動指針)》

STANDARDーⅠ　お客さまのために

Ⅰ－１．お客さまをよく知り、最適なサービスをご提供します。
Ⅰ－２．お客さまには、常に感謝の気持ちを忘れず、誠意ある態度で接します。
Ⅰ－３．苦情・トラブルには、最優先で対応します。
Ⅰ－４．お客さまの情報を大切に取扱い、守秘義務を遵守します。

STANDARDーⅡ　変革への挑戦

Ⅱ－１．ニーズに応え続けるために、収益に徹底的にこだわります。
Ⅱ－２．「銀行は特別」という意識を払拭し、普通の会社になります。
Ⅱ－３．過去や慣習にとらわれず、変革に挑戦します。
Ⅱ－４．勝ちにこだわり、決してあきらめません。

STANDARDーⅢ　誠実で透明な行動

Ⅲ－１．法令・ルールはもとより社会規範を遵守します。
Ⅲ－２．「公私のけじめ」をつけます。
Ⅲ－３．反社会的勢力とは、断固として対決します。
Ⅲ－４．常に人権や人間性を尊重し、差別や嫌がらせを絶対に許しません。

STANDARDーⅣ　責任ある仕事

Ⅳ－１．お客さまの大切な「お金」を取扱っている者として、常に正確な事務を心掛けます。
Ⅳ－２．何事も、先送りはしません。
Ⅳ－３．社内（グループ内）の説明責任を果たします。
Ⅳ－４．仕事を通じて知った情報は、社外に漏らしません。
Ⅳ－５．適切な報告・連絡・相談を行います。

STANDARDーⅤ　社会からの信頼

Ⅴ－１．地域社会の一員として信頼される企業を目指します。
Ⅴ－２．適切な情報開示により社会への説明責任を果たします。
Ⅴ－３．社会から不信や疑惑を招く贈り物や接待は行いません。
Ⅴ－４．政治、行政とは透明でクリーンな関係を保ちます。
Ⅴ－５．独占禁止法を遵守し、フェアな取引を行います。

また、当グループの全役員・従業員が共有する価値観である「グループ経営理念」のもと、『りそな』が創造するお客さま価値を明確化していくものとして、ブランド宣言を行っております。このブランド宣言のもと、これまでの『りそな』改革における差別化戦略を徹底するとともに、創造性に富んだ金融サービスグループを創るための改革に挑戦してまいります。

≪りそなブランド宣言≫

◆ビジョン　　～私たち『りそな』が目指すもの～

りそなグループは、ヒューマンコミュニケーションを大切にし、
お客さまひとりひとりの“ 満足を超える感動 ”を創造する金融サービスグループを目指します。

◆プロミス　　～そのために実行すること～

私たちは、お客さまの期待と信頼にお応えするために、自ら気付き、考え、行動します。
きめ細やかなリレーションシップと最適なソリューション、
そしてスピード感あるサービスで、お客さまの夢の実現に貢献します。

◆スローガン　～ビジョン、プロミスを表現したメッセージ～



②コンプライアンス態勢について

「りそなグループ経営理念」「りそな WAY」「りそな STANDARD」をすべての中心に据え、コンプライアンスを経営の最重要課題の一つとして位置づけ、銀行の社会的責任と公共性を強く認識しているという企業（経営）としての姿勢の一層の明確化、全役員・従業員のコンプライアンス意識の浸透に、下記の通り、引き続き取組んでまいります。

イ．明確な経営の価値観に基づくコンプライアンス態勢の構築

・「りそなグループ経営理念」「りそな WAY」「りそな STANDARD」を重視するという企業（経営）としての姿勢を一層明確化し、従業員に対する継続的なメッセージの発信
・コンプライアンス・チェックにおける「りそなグループ経営理念」「りそな WAY」「りそな STANDARD」との整合性チェックの継続的実施

ロ．啓発活動によるコンプライアンス意識の浸透

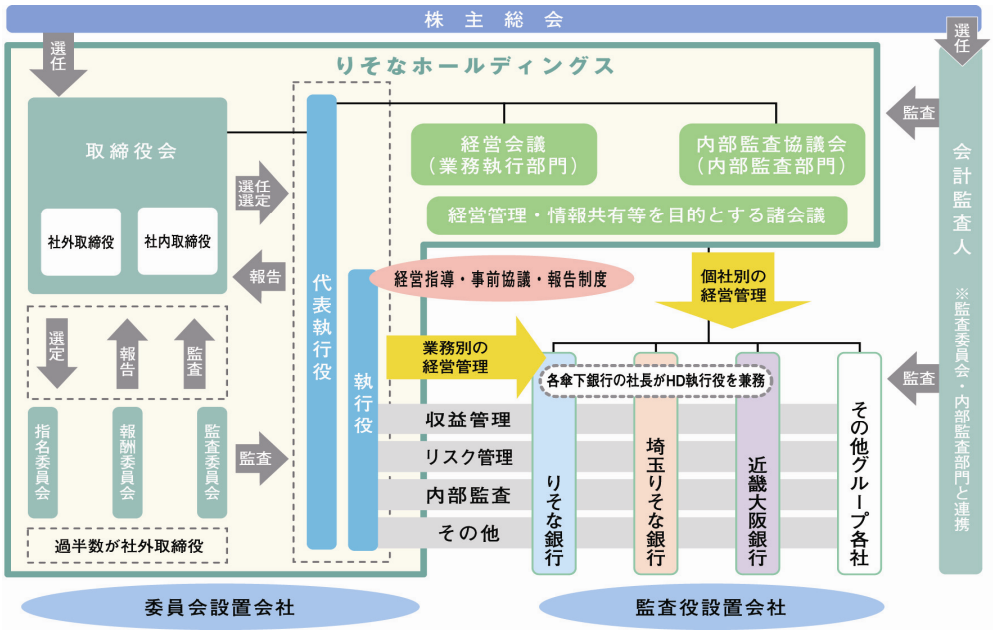
・経営陣、営業部長、お客さまサービス部長等から、様々な機会を捉えた継続的なメッセージの発信
・階層別研修、職場内研修、ｅラーニング研修を中心とした啓発活動の継続的実施

ハ．コミュニケーションの向上等による従業員の自律性を重視した浸透策の実施

・グループ全従業員（含むパートナー社員・派遣社員等）を対象とした意識調査による継続的な従業員意識の把握、及びその結果を踏まえた対応策の検討と実施
・グループビデオニュース等の社内コミュニケーション手段を通じた「りそなコンプライアンス・ホットライン」「りそな弁護士ホットライン」の信頼性の向上及び周知徹底
・全社的なコンプライアンス・プログラムの策定、実践、見直しを通じた、継続的かつ自律的な改善活動

（2）経営の意思決定プロセスと相互牽制体制

当グループは、多額の公的資金注入を受けたことを風化させることなく、金融仲介・コンサルティング機能の発揮を通じ、健全で利便性の高い銀行経営に対する社会やステークホルダーの期待に応えるため、優れたコーポレート・ガバナンスの実現を目指してまいります。
邦銀初となる委員会設置会社に移行したりそなホールディングスは、経営の監督と業務執行の機能を分離し、執行役による迅速な意思決定を可能にする一方、経営に対する監督強化のため、指名・監査・報酬の各委員会のみならず、取締役会の構成も独立性の高い社外取締役を過半数とすることにより、経営の透明性と客観性を高めております。
りそなホールディングスの完全子会社である傘下銀行については、監査役設置会社形態とすることで、グループ全体のガバナンス強化と傘下銀行のガバナンス形態の整合性をとり、各傘下銀行による自律的な経営を行う体制としております。
また、りそなホールディングス及びグループ各社は、公的資金による多額の資本増強を受けたことを真摯に反省し、このような事態を再び招くことのないよう、内部統制に係る基本方針を取締役会において定め、内部統制の有効性確保に努めております。この基本方針の定めに従い、業務の有効性・効率性の確保や事業活動における法令等遵守等に関わるプロセスを明確化し、グループ内の全ての者が理解し遂行するための体制整備に努め、当グループに相応しい内部統制を構築することを目指してまいります。



（3）自主的・積極的なディスクロージャー

りそなホールディングスは、外部株主からの付託を受けた上場会社であり、マーケットとの対話を重視する開かれた経営を目指しております。委員会設置会社への移行を契機として、監督と執行の分離を徹底した経営体制を確立しており、透明性の高いコーポレート・ガバナンスのもと、広報・IR 活動においても、自主的・積極的なディスクロージャーに努めております。
東証適時開示規則等で定められる開示に止まらず、より広く、継続して、分かり易い情報開示に努めており、記者会見発言要旨のホームページへの掲載、ニュースリリース配信サービス等も実施しております。また、公平かつ適時・適切な情報開示及び信頼性ある財務報告の実施、ならびに情報開示統制の有効性確保を目的として「情報開示及び財務報告に関する基本方針」を定め、ホームページ上に公開するなど、ディスクロージャー強化に向けた体制整備に取組んでおります。
今後ともマーケットとの対話を通じて、当社における経営改革の取組みを十分にご理解いただくことを目的として、自主的・積極的なディスクロージャーに努めてまいります。

４．配当等により利益の流出が行われないための方策

（１）基本的考え方

当グループでは、今後とも企業価値向上に向けた経営改革に努め、公的資金の早期返済を実現したいと考えており、この観点から、内部留保の蓄積を優先し利益の社外流出は極力抑制することを基本的な方針としております。

（２）配当、役員報酬についての考え方

普通株式配当については、安定配当を基本としつつ、堅調な業績や内部留保の蓄積状況等を勘案し、23 年 3 月期より「1 株当たり 10 円」から「1 株当たり 12 円」に増配しております。なお、預金保険法優先株式の完済後、配当性向等の目標水準を含めた配当方針を明確化する予定としております。

優先株式配当については、引き続き、所定の配当に努めてまいります。

役員報酬については、「役員退職慰労金制度」を廃止したうえで、役員の成果責任を明確化する観点から「業績連動報酬制度」を、また、当グループの持続的な成長及び中長期的な株主価値増大に向けたインセンティブを高める観点から「株式取得報酬制度」を導入しております。役員報酬の水準については、りそなホールディングスの報酬委員会において、当グループの経営状況や経済環境等を踏まえ、厳正に検証・議論したうえ、決定しております。

５．資金の貸付けその他信用供与の円滑化のための方策

（基本的な取組み姿勢）

当グループでは、健全な事業や生活を営むお客さまに対して必要な資金を円滑に供給していくことが、金融機関として求められる最も重要な社会的な役割期待であることを認識し、業務の健全かつ適切な運営の確保にも配意しつつ、金融の円滑化に向けた最善の努力を果たしてまいります。具体的には、以下の方針に基づき、適切な管理のもと、積極的な金融仲介機能を発揮してまいります。

○　全ての役員及び従業員は、金融の円滑化に係る社会的な役割期待を意識した業務運営に努めます。

・ 健全な事業や生活を営むお客さまに対する新たな信用供与や返済条件の変更等については、できる限り柔軟に対応するよう努めます。
・ 返済条件の変更等を実施した後においても、経営相談等の取組みを行うなど、お客さまの事業についての改善又は再生のための支援を適切に行うよう努めます。

○　金融の円滑化に向け、お客さまをよく知り、常に誠意ある態度で接してまいります。

・ 新たな信用供与や貸付条件の変更等に関して、お客さまへの適切かつ十分な説明に努めます。特に、お客さまのお申込みをお断りする場合やお申込みと相違する条件で契約する場合においては、丁寧かつ十分に説明を行うことにより、お客さまの理解を得ることに努めます。
・ お客さまからの新たな信用供与や貸付条件の変更等に関するお問い合わせ、相談、要望及び苦情に適切に対応します。

○　金融の円滑化に向けた措置が適切に行われるよう、必要な社内体制を整備します。

・ 金融円滑化管理を適切に実施するため、必要な知識・経験を有する金融円滑化管理担当役員及び金融円滑化管理責任者を配置します。
・ 金融円滑化管理担当役員を中心に、お客さまに対する経営相談や経営改善に向けた取組みへの積極的な支援に資する具体的な方針及び方策を検討します。

○　金融円滑化のための受付体制や対応の状況を積極的に発信してまいります。

・ ホームページや営業所の窓口等において、お客さまからの相談受付体制や対応の状況について積極的にお知らせいたします。
・ 関連する法令等を遵守し、対外公表及び監督官庁への報告を適切に行います。

（具体的な方策）

各傘下銀行に社長を委員長とする「金融円滑化委員会」を設置し、金融の円滑化に関する協議を組織横断的に行うとともに、営業現場においては「金融円滑化責任者」及び「金融円滑化リーダー」を任命することで、金融の円滑化にかかる方針や施策等を徹底できる社内体制を構築しております。また、「金融円滑化苦情相談窓口」を設置し、お客さまからの問い合わせや苦情に適切に対応しております。なお、苦情につきましては、その内容を適切に記録・保存すると

ともに、苦情を踏まえた適切な対応を通じて、当グループの金融円滑化管理態勢のさらなる向上へ繋げてまいります。
お客さまの事業改善または再生支援を適切に行うため、きめ細やかな経営相談・経営指導及び経営改善計画の策定支援等を通じて、本部・営業店協働で積極的に事業再生に取組む方針としており、営業店の事業再生への取組みを支援する部署として、りそな銀行では「事業再生支援室」を、埼玉りそな銀行では「融資管理部経営支援室」を、近畿大阪銀行では「地元企業応援部」を設置しております。23 年 12 月 27 日付の金融担当大臣談話「中小企業金融円滑化法の期限の最終延長等について」も踏まえ、お客さまへのコンサルティング機能の一層の発揮に努めてまいります。

（地域経済の発展を支援する商品の提供）

当グループは、地域社会とともに発展していくことを経営理念の一つに掲げており、今後とも、グループ一丸となって地域経済への貢献に資する取組みを積極的に行ってまいります。
地域経済との「共存共栄」を目指し、産学官ネットワークを通じた起業や新規事業展開案件の発掘・支援、専門機関や行政との連携による資金供給手法の多様化等を積極的に展開してまいります。また、地域から吸収したお客さまの生の声や金融マーケティング研究所等を活用してお客さまの特性や消費者動向の調査・分析を実施し、地域におけるお客さまの真のニーズを的確に捉え、競争力のあるソリューション機能・商品・サービス等の提供に徹してまいります。

（融資に対する取組み姿勢）

融資の検討・採択にあたっては、優越的地位の濫用、抱き合わせ販売等の不公正な取引方法にならないよう十分な配慮のうえ取組んでおります。具体的には、社内研修により社員教育を徹底するとともに、お客さまからの苦情内容を分析するなど、適切なモニタリングを引き続き実施してまいります。

６．株式等の発行等に係る株式等及び借入金につき利益をもってする消却、払戻し、償還又は返済に対応することができる財源を確保するための方策

（１）消却、払戻し、償還又は返済についての考え方

当グループは、18 年 5 月 23 日公表の「公的資金返済に向けた基本方針について」において、下記３点を公的資金の返済に際しての基本的な考え方としております。

① 返済原資を可能な限り早期に確保すること
② 適切な自己資本比率を維持すること
③ 普通株式の希薄化を可能な限り回避すること

また、現在残存する公的資金 8,716 億円（注入額ベース）の具体的な返済方針を以下の通りとしております。

イ．優先株式（早期健全化法 1,600 億円及び預金保険法 4,500 億円、合計 6,100 億円）

・公的優先株式については、利益剰余金及びその他資本剰余金により、買入消却等を行うことを基本方針としております。
・公的優先株式のうち、早期健全化法優先株式については、一斉転換期限までの返済を目指してまいります。なお、当該優先株式の潜在株式への対応として、21 年 3 月までに当社普通株式 63,507,100 株、取得の総額 852 億円を自己株式として取得しております。一方、預金保険法優先株式については、利益（剰余金）の蓄積を通じての返済を目指してまいりますが、具体的な返済時期は、今後の自己資本規制強化等の動向を見極め、柔軟に検討してまいります。
・なお、これまで、早期健全化法優先株式（発行価額の総額 8,680 億円）のうち、乙種第一回優先株式及び戊種第一回優先株式（発行価額の総額 7,080 億円）について、また預金保険法優先株式（発行価額の総額 16,635 億円）のうち、第 1 種第一回優先株式及び第 2 種第一回優先株式（発行価額の総額 11,135 億円）、並びに第 3 種第一回優先株式の一部（発行価額の総額 1,000 億円）について、自己株式として取得し、即時消却を実施いたしました。

ロ．普通株式（預金保険法 2,616 億円）

・預金保険法に基づく普通株式については、市場環境を見極めつつ、売出し、または売出し以外の方法による返済について関係当局と協議を進めてまいります。但し、預金保険法優先株式の返済を優先したいと考えており、当面、当社として売出しの申出は行わない予定としております。
・なお、20 年 6 月に、第一生命保険株式会社による買受けを目的として、また、20 年 12 月に、クレディ・アグリコル・エス・エーによる買受けを目的として、預金保険機構が公的資金普通株の一部を売却することで、それぞれ 144 億円、175 億円（各注入額ベース）の公的資金が返済されました。

本計画期間においても、上記方針を踏まえつつ、剰余金の蓄積状況、市場環境の変化、また銀行を取り巻く規制等の変化に応じ、柔軟かつ機動的な資本政策を実施したいと考えており、可

能な限り早期に公的資金の返済ができるように努力してまいります。

（2）剰余金の推移

公的資金の主たる返済原資であるグループ合算剰余金については、本計画の着実な履行等を通じ、現時点において、28 年 3 月末までに累積で 14,375 億円を見込んでおり、公的優先株式の残存額 6,100 億円（注入額ベース）を十分に上回る剰余金を確保できる見通しであります。
今後も、一層の収益力の向上に努め、利益の積み上げを図ってまいります。

（億円）

	24/3 月末 実績	25/3 月末 計画	26/3 月末 計画	27/3 月末 計画	28/3 月末 計画
合算剰余金	10,288	11,981	12,712	13,499	14,375

（注）合算剰余金は、りそなホールディングス及び傘下銀行合算の残高を記載しております。

なお、公的資金を返済する場合、または当社普通株式を市場にて取得する場合、返済または取得後においても、市場環境及び新たな自己資本規制の動向等を踏まえ、適切な自己資本の水準を維持してまいります。

（3）収益見通し

（図表 11）をご参照ください。

７．財務内容の健全性及び業務の健全かつ適切な運営の確保のための方策

（１）各種リスク管理の状況

①リスク管理の基本的な考え方

当グループは、公的資金による多額の資本増強に至った反省を踏まえ、リスク管理に関する以下の原則を定めて管理体制･管理手法の高度化を図るとともに、リスクのコントロールを行い、経営の健全性を確保しつつ収益力を向上できるようにリスク管理に取組んでおります。

○ 経営体力を超えたリスクテイクを行わない
○ 顕在化した損失もしくは顕在化が予見される損失は、先送りせずに早期処理を行う
○ 収益に見合ったリスクテイクを行う

②グループのリスク管理体制

イ.りそなホールディングス

りそなホールディングスは、グループにおけるリスク管理の基本的な方針として、「グループリスク管理方針」を制定しております。
「グループリスク管理方針」には、管理すべき各種リスクの定義、リスク管理を行うための組織・体制、リスクを管理するための基本的枠組等を定めております。
りそなホールディングスは、「グループリスク管理方針」の定めに従い、リスクカテゴリーごとのリスク管理部署を設けるとともに統合的リスク管理部署を設けております。

ロ.グループ傘下銀行

各傘下銀行は、「グループリスク管理方針」に則り、各々の業務の規模・特性等を踏まえ、各傘下銀行におけるリスク管理の方針を制定しております。
また、りそなホールディングス同様、各傘下銀行においても、リスクカテゴリーごとのリスク管理部署及びリスク統括部署を設置しております。

ハ.りそなホールディングスによるグループ管理

りそなホールディングスは、グループ共通事項としての各種方針・基準・制度等をグループ各社に提示・指示しております。
一方、グループ各社は、リスク管理に関する重要事項を決定するにあたり、りそなホールディングスと事前協議を行い、その協議結果を踏まえて決定しております。
こうした枠組みに基づきりそなホールディングスは、グループ各社のリスク管理の枠組みをコントロールしております。
また、りそなホールディングスは、グループ各社のリスクに関する各種限度・ガイドライン等の設定に際しての事前協議等を通じて、グループ各社のリスクテイクの方針をコントロールしております。
その他、りそなホールディングスは、グループ各社からリスクの状況及びその管理状況に関する報告を定期的あるいは随時に受け、必要に応じて指導・助言を行っております。

③統合的リスク管理

当グループは、統合的リスク管理において、異なるリスクを総体的に捉え管理することで、経営の健全性を確保することを目指しております。そのため、当グループでは、信用リスク・市場リスク・オペレーショナルリスクを統計的な手法を用いて計測し、資本性の高い中核的な自己資本の範囲内に収まるよう管理しております。
また、統計的なリスク計測手法を補完するため、各種ストレステスト、リスク評価マップによる定性評価等を実施しております。

その他、各リスクの管理状況については、(図表 12)「リスク管理の状況」をご参照ください。

（２）資産運用に係る決裁権限の状況

グループ共通のリスク管理に関する基本的な方針を「グループリスク管理方針」で明確にし、信用リスク管理の基本原則として「グループ・クレジット・ポリシー」を制定しております。りそなホールディングス及び各傘下銀行は、この共通の方針に基づき、信用リスク管理体制の整備を行っております。また、個別案件については、各傘下銀行における信用リスクに応じた権限規程に従い、決裁を行っております。

（３）資産内容

①金融再生法開示債権の状況

（図表 13）をご参照ください。

②リスク管理債権の状況

（図表 14）をご参照ください。

（４）償却・引当方針

①公的資金による株式等の引受け等を踏まえた自主的・積極的な償却・引当方針

りそなホールディングスにおいて、金融検査マニュアル等に定める枠組みに沿ったグループ統一の「自己査定基準」、「償却・引当基準」を制定しております。
傘下銀行では、これに準拠して、自社の「自己査定基準」、「償却・引当基準」を整備し、これらに基づいた適正な自己査定を行い、適切な償却・引当を実施しております。
自己査定結果の正確性及びそれを踏まえた償却・引当結果の適切性については、内部監査部署が内部監査を行うとともに、監査法人が外部監査を実施しております。

②社内企業格付けごとの償却・引当の目途

各傘下銀行では、上記の基準に基づき、原則以下の通り償却･引当を実施しております。
「正常先」「要注意先」「要管理先」債権については、過去の一定期間における貸倒実績により算定された予想損失率に基づき、「正常先」「要注意先」は１年間、「要管理先」は３年間の予想

損失額を算出のうえ、相当する額を一般貸倒引当金として計上しております。
「破綻懸念先」債権については、債権額から担保及び保証等による回収可能見込額を控除した残額に対して、過去の一定期間における貸倒実績により算定された予想損失率に基づき３年間の予想損失額を算出のうえ、相当する額を個別貸倒引当金として計上しております。
「破綻先」「実質破綻先」債権については、債権額から担保及び保証等による回収可能見込額を控除した残額を予想損失額とし、個別貸倒引当金として計上するかまたは直接償却しております。
なお、「要注意先」「要管理先」「破綻懸念先」債権のうち一部の大口先については、DCF 法による引当を実施しております。

③不良債権の売却等による処理、回収の方針

当グループでは、お客さまの再生可能性を慎重に見極めた上で、企業再生支援と早期オフバランス化の両面から対応方針を検討・策定し、再生支援や不良債権の処理・回収に取組んでおります。特に、中小企業のお客さまについては、財務状況のみならず、企業の技術力・販売力や経営者の資質といった定性面を含む経営実態の十分な把握に努めております。

④債権放棄についての考え方

当グループでは、債権放棄については、11 年 1 月 20 日付金融再生委員会発表の「金融再生委員会の運営の基本方針」ならびに 13 年 9 月 19 日付で私的整理に関するガイドライン研究会が公表した「私的整理に関するガイドライン」に示されている考え方を踏まえ、①再建計画（経営改善計画）の妥当性、②債権放棄を行わない場合と比較した経済合理性、③経営責任の明確化、④連鎖的企業破綻による社会的損失の回避等を総合的かつ慎重に検討した上で実施してまいります。

（５）評価損益の状況と今後の処理方針

傘下銀行合算の政策投資株式残高については、24 年 3 月末時点で 3,421 億円まで圧縮し、価格変動リスクの低減を実現しております。
24 年 3 月期におけるその他有価証券の評価損益については、株式を中心とした評価益により、全体でも評価益を計上しております。
なお、各傘下銀行は、有価証券の価格変動リスクを管理するため、市場リスク管理の枠組みの中でリスク限度・残高限度・ポジション限度・損失限度等を設定するとともに各種のリスク指標をモニタリングし、適切なリスク管理を行っております。

（６）金融派生商品等取引動向

（図表 19）（図表 20）をご参照ください。

（図表編）

(図表１－１)収益動向及び計画[りそなホールディングス]

持株会社　13年12月　設立

	24/3月期 実績	25/3月期 計画	26/3月期 計画	27/3月期 計画	28/3月期 計画
(規模)<資産、負債は平残、純資産は末残>					(億円)
総資産	13,012	14,700	17,100	18,900	20,200
貸出金	895	845	795	795	795
有価証券	11,220	11,179	11,161	11,161	11,161
総負債	3,223	3,500	4,100	4,700	5,300
純資産	10,234	12,118	13,794	14,517	15,249
資本金	3,404	3,404	3,404	3,404	3,404
資本準備金	3,404	3,404	3,404	3,404	3,404
その他資本剰余金	－	－	－	－	－
利益準備金	－	－	－	－	－
剰余金　(注1)	4,293	6,205	7,874	8,590	9,316
自己株式	▲ 868	▲ 895	▲ 888	▲ 881	▲ 875
(収益)					(億円)
経常利益	1,511	2,374	2,126	1,174	1,185
受取配当金	1,515	2,380	2,150	1,200	1,210
経費	40	42	42	42	42
人件費	29	30	30	30	30
物件費	10	12	12	12	12
特別利益	－	－	－	－	－
特別損失	1	－	－	－	－
税引前当期利益	1,509	2,374	2,126	1,174	1,185
法人税、住民税及び事業税	▲ 2	▲ 2	▲ 7	▲ 7	▲ 6
法人税等調整額	0	－	－	－	－
税引後当期利益	1,511	2,376	2,133	1,181	1,191
(配当)					(億円、円、%)
分配可能額	3,424	5,336	7,006	7,722	8,448
配当金総額(中間配当を含む)	464	463	465	465	499
普通株配当金	294	294	294	294	294
優先株配当金＜公的資金分＞	71	70	72	72	106
優先株配当金＜民間調達分＞	98	98	98	98	98
1株当たり配当金(普通株)	12.00	12.00	12.00	12.00	12.00
同(丙種第一回優先株)	68.00	68.00	68.00	68.00	68.00
同(己種第一回優先株)	185.00	185.00	185.00	185.00	185.00
同(第3種第一回優先株)	21.38	21.04	22.00	22.00	37.00
同(第4種優先株)	992.50	992.50	992.50	992.50	992.50
同(第5種優先株)	918.75	918.75	918.75	918.75	918.75
同(第6種優先株)	1,237.50	1,237.50	1,237.50	1,237.50	1,237.50
配当率(優先株＜公的資金分＞)	1.16	1.15	1.18	1.18	1.74
配当率(優先株＜民間調達分＞)	4.15	4.15	4.15	4.15	4.15
配当性向	21.92	13.28	14.95	29.08	29.80
(経営指標)					(%)
ROE(当期利益/(純資産-新株予約権)<平残>)	15.56	21.25	16.46	8.34	8.00
ROA(当期利益/総資産<平残>)	11.61	16.16	12.47	6.24	5.89

(注1)利益剰余金のうち、利益準備金以外のもの。

（図表1-1）収益動向及び計画［ 傘下銀行合算:りそな銀行＋埼玉りそな銀行＋近畿大阪銀行 ］

	24/3月期 実績	25/3月期 計画	26/3月期 計画	27/3月期 計画	28/3月期 計画
（規模）〈資産、負債は平残、純資産は末残〉					（億円）
総資産	410,001	412,100	412,800	420,100	426,900
貸出金	252,978	255,000	261,300	267,800	273,900
有価証券	106,235	109,400	111,000	112,300	113,600
特定取引資産	4,731	4,562	5,000	5,000	5,000
繰延税金資産〈末残〉	1,422	1,952	1,691	1,440	1,359
総負債	395,781	395,900	397,200	404,500	411,200
預金・NCD	348,789	347,100	347,600	351,600	356,300
債券	－	－	－	－	－
特定取引負債	235	500	500	500	500
繰延税金負債〈末残〉	－	－	－	－	－
再評価に係る繰延税金負債〈末残〉	237	237	237	237	237
純資産	17,019	16,710	15,739	15,915	16,125
資本金	3,888	3,888	3,888	3,888	3,888
資本準備金	4,188	4,188	4,188	4,188	4,188
その他資本剰余金	1,137	1,137	1,137	1,137	1,137
利益準備金	200	200	200	200	200
剰余金 （注1）	5,995	5,776	4,837	4,858	5,059
自己株式	－	－	－	－	－
その他有価証券評価差額金	920	845	824	990	1,010
繰延ヘッジ損益	275	273	273	273	273
土地再評価差額金	412	401	390	380	369
新株予約権	－	－	－	－	－
（収益）					（億円）
業務粗利益	5,986	5,720	5,630	5,680	5,880
信託報酬	234	217	224	229	238
うち合同運用指定金銭信託分	31	25	30	31	38
うち信託勘定不良債権等処理額 （A）	▲ 0	－	－	－	－
資金利益	4,541	4,330	4,300	4,340	4,470
資金運用収益	5,132	4,850	4,810	4,850	5,330
資金調達費用	591	520	510	510	860
役務取引等利益	734	805	790	825	860
特定取引利益	121	77	85	85	99
その他業務利益	353	291	231	201	213
国債等債券関係損(▲)益	268	186	8	▲ 1	▲ 16
業務純益（一般貸倒引当金繰入前信託勘定償却前） (B)+(A)+(C)	2,597	2,340	2,270	2,320	2,530
業務純益 （B）	2,674	2,340	2,270	2,320	2,530
一般貸倒引当金繰入額 （C）	▲ 76	－	－	－	－
経費	3,388	3,380	3,360	3,360	3,350
人件費	1,304	1,300	1,290	1,280	1,285
物件費	1,898	1,905	1,900	1,870	1,840
不良債権処理損失額	578	200	480	480	480
株式等関係損(▲)益	22	▲ 180	50	60	80
株式等償却	11	180	10	－	－
経常利益	2,441	1,980	1,920	1,930	2,160
特別利益	20	－	－	－	－
特別損失	34	10	20	10	10
法人税、住民税及び事業税	18	290	440	520	680
法人税等調整額	13	▲ 470	260	190	70
税引後当期利益	2,394	2,150	1,200	1,210	1,400
（配当）					（億円、円、%）
分配可能額	7,132	6,913	5,974	5,995	6,196
配当金総額(中間配当を含む)	1,934	2,269	1,675	1,205	1,305
普通株配当金					
優先株配当金＜公的資金分＞					
優先株配当金＜民間調達分＞					
1株当たり配当金（普通株）					
配当率（優先株〈公的資金分〉）					
配当率（優先株〈民間調達分〉）					
配当性向					

（注1）利益剰余金のうち、利益準備金以外のもの。

	24/3月期 実績	25/3月期 計画	26/3月期 計画	27/3月期 計画	28/3月期 計画
(経営指標)					(%)
資金運用利回(A)	1.36	1.30	1.27	1.25	1.35
貸出金利回(B)	1.72	1.61	1.54	1.50	1.62
有価証券利回	0.56	0.52	0.52	0.55	0.65
資金調達原価(C)	1.04	1.02	1.01	0.99	1.06
預金利回(含むNCD)(D)	0.08	0.07	0.06	0.05	0.13
経費率(E)	0.97	0.97	0.96	0.95	0.94
人件費率	0.37	0.37	0.37	0.36	0.36
物件費率	0.54	0.54	0.54	0.53	0.51
総資金利鞘(A)-(C)	0.31	0.28	0.26	0.26	0.29
預貸金利鞘(B)-(D)-(E)	0.66	0.57	0.51	0.49	0.54
非金利収入比率	24.13	24.30	23.62	23.59	23.97
OHR(経費/信託勘定償却前業務粗利益)	56.60	59.09	59.68	59.15	56.97
ROE(注1)	15.89	13.87	13.99	14.65	15.79
ROA(注2)	0.64	0.57	0.55	0.56	0.60

(注1)一般貸引前信託勘定償却前業務純益/(純資産-新株予約権)<平残>。

(注2)一般貸引前信託勘定償却前業務純益/(総資産－支払承諾見返)<平残>。

（図表1-1）収益動向及び計画［りそな銀行］

	24/3月期 実績	25/3月期 計画	26/3月期 計画	27/3月期 計画	28/3月期 計画
（規模）〈資産、負債は平残、純資産は末残〉					（億円）
総資産	263,229	263,213	262,578	267,095	271,238
貸出金	165,831	166,345	170,144	173,919	177,138
有価証券	55,355	58,662	59,964	60,986	62,131
特定取引資産	4,731	4,562	5,000	5,000	5,000
繰延税金資産〈末残〉	1,138	1,679	1,416	1,237	1,159
総負債	253,080	251,245	251,101	255,670	259,762
預金・NCD	212,783	209,267	208,310	209,780	211,924
債券	－	－	－	－	－
特定取引負債	235	500	500	500	500
繰延税金負債〈末残〉	－	－	－	－	－
再評価に係る繰延税金負債〈末残〉	237	237	237	237	237
純資産	12,428	12,296	11,426	11,431	11,536
資本金	2,799	2,799	2,799	2,799	2,799
資本準備金	2,799	2,799	2,799	2,799	2,799
その他資本剰余金	972	972	972	972	972
利益準備金	－	－	－	－	－
剰余金 （注1）	4,559	4,443	3,584	3,600	3,716
自己株式	－	－	－	－	－
その他有価証券評価差額金	603	600	600	600	600
繰延ヘッジ損益	282	280	280	280	280
土地再評価差額金	412	401	390	380	369
新株予約権	－	－	－	－	－
（収益）					（億円）
業務粗利益	4,031	3,810	3,760	3,780	3,890
信託報酬	234	217	224	229	238
うち合同運用指定金銭信託分	31	25	30	31	38
うち信託勘定不良債権等処理額 （A）	▲ 0	－	－	－	－
資金利益	2,813	2,671	2,677	2,707	2,771
資金運用収益	3,245	3,056	3,058	3,092	3,398
資金調達費用	432	384	381	385	626
役務取引等利益	549	582	561	584	598
特定取引利益	121	77	85	85	99
その他業務利益	311	261	211	173	182
国債等債券関係損(▲)益	226	166	9	▲ 1	▲ 16
業務純益(一般貸倒引当金繰入前信託勘定償却前) (B)+(A)+(C)	1,805	1,590	1,550	1,580	1,700
業務純益 （B）	1,805	1,590	1,550	1,580	1,700
一般貸倒引当金繰入額 （C）	－	－	－	－	－
経費	2,226	2,220	2,210	2,200	2,190
人件費	851	837	828	824	831
物件費	1,253	1,269	1,268	1,234	1,209
不良債権処理損失額	352	100	320	320	320
株式等関係損(▲)益	11	▲ 170	50	65	86
株式等償却	9	174	10	－	－
経常利益	1,792	1,360	1,370	1,375	1,505
特別利益	20	－	－	－	－
特別損失	28	10	10	5	5
法人税、住民税及び事業税	▲ 58	121	227	316	443
法人税等調整額	▲ 26	▲ 511	263	179	77
税引後当期利益	1,869	1,740	870	875	980
（配当）					（億円、円、%）
分配可能額	5,531	5,416	4,557	4,573	4,689
配当金総額(中間配当を含む)	1,455	1,807	1,305	872	927
普通株配当金					
優先株配当金＜公的資金分＞					
優先株配当金＜民間調達分＞					
1株当たり配当金(普通株)					
配当率(優先株〈公的資金分〉)					
配当率(優先株〈民間調達分〉)					
配当性向					

（注1）利益剰余金のうち、利益準備金以外のもの。

	24/3月期 実績	25/3月期 計画	26/3月期 計画	27/3月期 計画	28/3月期 計画
(経営指標)					(%)
資金運用利回(A)	1.38	1.34	1.31	1.30	1.40
貸出金利回(B)	1.65	1.55	1.48	1.43	1.57
有価証券利回	0.62	0.56	0.58	0.64	0.78
資金調達原価(C)	1.11	1.09	1.08	1.06	1.14
預金利回(含むNCD)(D)	0.09	0.07	0.06	0.05	0.14
経費率(E)	1.04	1.06	1.06	1.04	1.03
人件費率	0.39	0.39	0.39	0.39	0.39
物件費率	0.58	0.60	0.60	0.58	0.57
総資金利鞘(A)-(C)	0.27	0.25	0.22	0.23	0.26
預貸金利鞘(B)-(D)-(E)	0.51	0.41	0.36	0.33	0.39
非金利収入比率	30.21	29.88	28.80	28.37	28.74
OHR(経費/信託勘定償却前業務粗利益)	55.22	58.26	58.77	58.20	56.29
ROE(注1)	15.18	12.86	13.06	13.82	14.80
ROA(注2)	0.70	0.61	0.60	0.60	0.64

(注1)一般貸引前信託勘定償却前業務純益/(純資産-新株予約権)<平残>。

(注2)一般貸引前信託勘定償却前業務純益/(総資産－支払承諾見返)<平残>。

(図表1-1)収益動向及び計画[元本補てん契約のある信託]

	24/3月期 実績	25/3月期 計画	26/3月期 計画	27/3月期 計画	28/3月期 計画
合同運用指定金銭信託					
(規模)<末残ベース>					
総資産	4,074	3,634	3,643	3,653	3,661
貸出金	619	506	386	266	146
有価証券	－	－	－	－	－
その他	3,455	3,128	3,257	3,387	3,515
総負債	4,074	3,634	3,643	3,653	3,661
元本	4,072	3,632	3,642	3,652	3,660
その他	2	1	1	0	0

貸付信託

(規模)<末残ベース>　　(億円)

総資産					
貸出金					
有価証券					
その他					
総負債					
元本					
その他					

(図表1-2)収益動向(連結ベース) [りそなホールディングス]

	23/3月期 実績	24/3月期 実績	25/3月期 見込み
(規模)<末残>			(億円)
総資産	427,068	431,998	
貸出金	258,530	257,826	
有価証券	98,999	113,358	
特定取引資産	6,375	6,965	
繰延税金資産	1,868	1,693	
総負債	411,142	413,565	
預金・NCD	356,045	358,611	
債券	－	－	
特定取引負債	2,442	2,732	
繰延税金負債	－	1	
再評価に係る繰延税金負債	282	237	
純資産	15,925	18,433	
資本金	3,404	3,404	
資本剰余金	2,370	2,370	
利益剰余金	8,793	10,866	
自己株式	▲ 868	▲ 868	
その他有価証券評価差額金	618	922	
繰延ヘッジ損益	163	271	
土地再評価差額金	384	413	
為替換算調整勘定	▲ 44	▲ 46	
新株予約権	－	－	
少数株主持分	1,102	1,098	
(収益)			(億円)
経常収益	8,598	8,503	
資金運用収益	5,510	5,202	
役務取引等収益	1,983	1,951	
特定取引収益	289	115	
その他業務収益	505	522	
その他経常収益	309	711	
経常費用	6,496	5,754	
資金調達費用	670	562	
役務取引等費用	515	520	
特定取引費用	0	－	
その他業務費用	429	157	
営業経費	3,694	3,609	
その他経常費用	1,183	905	
貸出金償却	522	498	
貸倒引当金繰入額	335	－	
一般貸倒引当金純繰入額	▲ 13	－	
個別貸倒引当金純繰入額	348	－	
経常利益	2,102	2,748	2,200
特別利益	326	20	
特別損失	58	36	
税金等調整前当期純利益	2,371	2,732	
法人税、住民税及び事業税	105	125	
法人税等調整額	621	25	
少数株主利益	43	45	
当期純利益	1,600	2,536	2,300

(図表2)自己資本比率の推移[りそなホールディングス](第二基準)

(連結)　　(億円)

	24/3月期 実績	25/3月期 計画	26/3月期 計画	27/3月期 計画	28/3月期 計画
資本金	3,404	3,404	3,404	3,404	3,404
うち非累積的永久優先株	–	–	–	–	–
資本剰余金	2,370	2,370	2,370	2,370	2,370
利益剰余金	10,866	12,713	13,561	14,416	15,462
連結子会社等の少数株主持分	1,098	1,073	1,073	1,130	1,188
うち優先出資証券	945	920	920	977	1,035
自己株式(▲)	868	895	888	881	875
社外流出予定額(▲)	464	463	465	465	499
その他有価証券の評価差損(▲)(注1)	–	–	–	–	–
為替換算調整勘定	▲46	▲45	▲45	▲45	▲45
新株予約権	–	–	–	–	–
営業権相当額(▲)	–	–	–	–	–
のれん相当額(▲)	–	–	–	–	–
証券化取引に伴い増加した自己資本相当額(▲)	91	82	77	71	66
その他	–	–	–	–	–
繰延税金資産の控除金額(▲)	–	–	–	–	–
Tier Ⅰ計	16,270	18,075	18,933	19,859	20,940
(うち税効果相当額)	(1,693)	(2,262)	(2,001)	(1,750)	(1,669)
有価証券含み益	–	–	–	–	–
土地再評価益	292	287	282	277	273
一般貸倒引当金	108	108	108	108	108
適格引当金が期待損失を上回る額	467	481	482	493	502
永久劣後債務	1,233	1,144	1,144	1,104	–
Upper TierⅡ計	2,101	2,022	2,018	1,985	884
期限付劣後債務・優先株	4,702	4,713	4,693	4,798	5,968
その他	–	–	–	–	–
Lower TierⅡ計	4,702	4,713	4,693	4,798	5,968
TierⅡ計	6,804	6,736	6,711	6,783	6,852
(うち自己資本への算入額)	(6,804)	(6,736)	(6,711)	(6,783)	(6,852)
TierⅢ	–	–	–	–	–
控除項目	▲61	▲52	▲52	▲66	▲65
自己資本合計	23,014	24,759	25,592	26,576	27,727

(億円)

リスクアセット	174,421	181,578	182,987	188,357	193,278
オンバランス項目	151,692	156,651	158,025	162,692	166,878
オフバランス項目	11,573	14,205	14,239	15,047	15,580
その他(注2)	11,156	10,722	10,722	10,616	10,820

(%)

自己資本比率	13.19	13.63	13.98	14.10	14.34
Tier Ⅰ比率	9.32	9.95	10.34	10.54	10.83

(注1)24/3月期の実績および25/3月期以降の計画については、平成20年金融庁告示第79号および
平成24年金融庁告示第56号に基づき、その他有価証券の評価差損を反映させておりません。

(注2)マーケット・リスク相当額を8%で除して得た額＋オペレーショナル・リスク相当額を8%で除して得た額。

(図表2)自己資本比率の推移[りそな銀行](国内基準)

(単体)　　(億円)

	24/3月期 実績	25/3月期 計画	26/3月期 計画	27/3月期 計画	28/3月期 計画
資本金	2,799	2,799	2,799	2,799	2,799
うち非累積的永久優先株	–	–	–	–	–
資本準備金	2,799	2,799	2,799	2,799	2,799
その他資本剰余金	972	972	972	972	972
利益準備金	–	–	–	–	–
その他利益剰余金	4,585	4,470	3,611	3,627	3,743
その他	965	939	939	997	1,054
うち優先出資証券	945	920	920	977	1,035
自己株式(▲)	–	–	–	–	–
社外流出予定額(▲)	928	870	435	437	490
その他有価証券の評価差損(▲)(注1)	–	–	–	–	–
新株予約権	–	–	–	–	–
営業権相当額(▲)	–	–	–	–	–
のれん相当額(▲)	–	–	–	–	–
証券化取引に伴い増加した自己資本相当額(▲)	43	37	31	26	20
繰延税金資産の控除金額(▲)	–	–	–	–	–
Tier Ⅰ計	11,150	11,074	10,655	10,732	10,858
(うち税効果相当額)	(1,140)	(1,680)	(1,417)	(1,237)	(1,160)
有価証券含み益	–	–	–	–	–
土地再評価益	292	287	282	277	272
一般貸倒引当金	24	24	24	24	24
適格引当金が期待損失を上回る額	341	355	356	367	377
永久劣後債務	1,078	1,039	1,039	1,104	–
Upper TierⅡ計	1,736	1,707	1,703	1,775	674
期限付劣後債務・優先株	3,532	3,493	3,473	3,473	4,643
その他	–	–	–	–	–
Lower TierⅡ計	3,532	3,493	3,473	3,473	4,643
TierⅡ計	5,269	5,201	5,176	5,248	5,317
(うち自己資本への算入額)	(5,269)	(5,201)	(5,176)	(5,248)	(5,317)
TierⅢ	–	–	–	–	–
控除項目	▲204	▲196	▲196	▲206	▲205
自己資本合計	16,215	16,079	15,635	15,773	15,970

(億円)

リスクアセット	123,187	129,745	129,700	133,417	136,586
オンバランス項目	106,186	110,230	110,242	113,219	115,722
オフバランス項目	10,092	12,737	12,782	13,596	14,134
その他(注2)	6,908	6,777	6,675	6,601	6,728

(%)

自己資本比率	13.16	12.39	12.05	11.82	11.69
Tier Ⅰ比率	9.05	8.53	8.21	8.04	7.94

(注1)24/3月期の実績および25/3月期以降の計画については、平成20年金融庁告示第79号および平成24年金融庁告示第56号に基づき、その他有価証券の評価差損を反映させておりません。

(注2)マーケット・リスク相当額を8%で除して得た額＋オペレーショナル・リスク相当額を8%で除して得た額。

(図表2)自己資本比率の推移[りそな銀行](国内基準)

(連結)　　(億円)

	24/3月期 実績	25/3月期 計画	26/3月期 計画	27/3月期 計画	28/3月期 計画
資本金	2,799	2,799	2,799	2,799	2,799
うち非累積的永久優先株	–	–	–	–	–
資本剰余金	4,293	4,293	4,293	4,293	4,293
利益剰余金	4,400	4,285	3,426	3,441	3,557
連結子会社等の少数株主持分	1,052	1,026	1,026	1,084	1,141
うち優先出資証券	945	920	920	977	1,035
自己株式(▲)	–	–	–	–	–
社外流出予定額(▲)	928	870	435	437	490
その他有価証券の評価差損(▲)(注1)	–	–	–	–	–
為替換算調整勘定	▲ 46	▲ 45	▲45	▲45	▲45
新株予約権	–	–	–	–	–
営業権相当額(▲)	–	–	–	–	–
のれん相当額(▲)	–	–	–	–	–
証券化取引に伴い増加した自己資本相当額(▲)	43	37	31	26	20
その他	–	–	–	–	–
繰延税金資産の控除金額(▲)	–	–	–	–	–
Tier Ⅰ計	11,527	11,452	11,034	11,110	11,237
(うち税効果相当額)	(1,139)	(1,680)	(1,417)	(1,237)	(1,160)
有価証券含み益	–	–	–	–	–
土地再評価益	292	287	282	277	272
一般貸倒引当金	33	33	33	33	33
適格引当金が期待損失を上回る額	341	355	355	367	376
永久劣後債務	1,078	1,039	1,039	1,104	–
Upper TierⅡ計	1,744	1,715	1,711	1,782	682
期限付劣後債務・優先株	3,532	3,493	3,473	3,473	4,643
その他	–	–	–	–	–
Lower TierⅡ計	3,532	3,493	3,473	3,473	4,643
TierⅡ計	5,277	5,209	5,184	5,255	5,325
(うち自己資本への算入額)	(5,277)	(5,209)	(5,184)	(5,255)	(5,325)
TierⅢ	–	–	–	–	–
控除項目	▲358	▲350	▲350	▲360	▲359
自己資本合計	16,447	16,311	15,868	16,005	16,202

(億円)

リスクアセット	124,075	130,548	130,445	134,157	137,405
オンバランス項目	106,833	110,877	110,890	113,867	116,370
オフバランス項目	10,040	12,685	12,730	13,543	14,082
その他(注2)	7,201	6,985	6,825	6,746	6,952

(%)

自己資本比率	13.25	12.49	12.16	11.93	11.79
Tier Ⅰ比率	9.29	8.77	8.45	8.28	8.17

(注1)24/3月期の実績および25/3月期以降の計画については、平成20年金融庁告示第79号および
平成24年金融庁告示第56号に基づき、その他有価証券の評価差損を反映させておりません。

(注2)マーケット・リスク相当額を8%で除して得た額＋オペレーショナル・リスク相当額を8%で除して得た額。

（図表5）部門別純収益動向

（億円）

	23/3月期 実績	24/3月期 実績	25/3月期 見込み
傘下銀行合算	2,600	2,597	2,340
業務粗利益（※）	6,057	5,986	5,720
経費（▲）	3,456	3,388	3,380
うちりそな銀行	1,732	1,805	1,590
業務粗利益（※）	4,008	4,031	3,810
・営業部門	3,537	3,481	3,388
・市場部門	489	472	486
・その他	▲ 18	78	▲ 64
経費（▲）	2,275	2,226	2,220

※信託勘定不良債権処理額を含んでおります。

（図表6）リストラの推移及び計画［りそなホールディングス+りそな銀行+埼玉りそな銀行+近畿大阪銀行］

	24/3月末 実績	25/3月末 計画	26/3月末 計画	27/3月末 計画	28/3月末 計画
（役職員数）					
役員数（注1）（人）	45	44	46	46	46
うち取締役（ ）内は非常勤）（人）	30(12)	28(10)	30(12)	30(12)	30(12)
うち監査役（ ）内は非常勤）（人）	11(6)	11(6)	11(6)	11(6)	11(6)
うち執行役（ ）内は取締役を兼務）（人）	12(8)	13(8)	13(8)	13(8)	13(8)
従業員数（注2）（人）	15,119	15,120	15,110	15,080	15,050

（注1）グループ内で2社以上の取締役を兼務している場合は、二重計上とならないよう控除しています（常勤と非常勤の兼務は常勤として計上）。
一方、取締役兼（代表）執行役およびグループ内で取締役と執行役を兼務している場合は、取締役・執行役それぞれの欄に計上し、
「役員数」の欄で控除しています。
（注2）事務職員、庶務職員合算。在籍出向者を含む。嘱託、パート、派遣社員は除いています。

（国内店舗・海外拠点数）

国内本支店(注1)（店）	468	467	468	470	472
海外支店(注2)（店）	－	－	－	－	－
（参考）海外現地法人（注3）（社）	2	1	1	1	1

（注1）出張所、代理店、インストアブランチ、払込専門支店、共同利用ＡＴＭ管理専門支店、住宅ローン支店、外国為替業務室、
証券信託業務支店、年金管理サービス支店を除き、ローン債権管理支店を含んでいます。
（注2）出張所、駐在員事務所を除いています。
（注3）りそなホールディングスまたは傘下銀行が直接50%超の株式を保有する海外の会社を計上しています。

	24/3月末 実績	25/3月末 計画	26/3月末 計画	27/3月末 計画	28/3月末 計画
（人件費）					
人件費（注1、2）（百万円）	133,332	133,000	132,000	131,000	131,500
うち給与・報酬（百万円）	85,345	86,600	85,600	85,000	84,600
平均給与月額（千円）	421	427	427	427	427

（注1）りそなホールディングス役職員の人件費（傘下銀行では経理上は物件費（経営指導料）として処理しているもの）を含んでいます。
（注2）業績に応じた報酬支給を行う業績インセンティブ制度を導入しているため、人件費については業績の変動により上記計画を
上下する可能性があります。
（注3）平均年齢　39歳 6ヶ月（24年3月末）。

（役員報酬・賞与）

役員報酬・賞与(注1)（百万円）	859	819	848	858	858
うち取締役・監査役報酬（百万円）	756	718	746	756	756
うち執行役報酬(注2)（百万円）	103	100	101	102	102
役員賞与（百万円）	－	－	－	－	－
平均役員(常勤)報酬・賞与（百万円）	19	20	20	21	21
平均役員退職慰労金（百万円）	－	－	－	－	－

（注1）16年6月に役員退職慰労金制度の廃止および業績連動報酬制度の導入、ならびに22年6月に株式取得報酬制度の導入を行っており、
役員報酬については、業績等に応じ上記計画を上下する可能性があります。
（注2）取締役兼（代表）執行役の報酬は取締役・監査役報酬欄に計上しています。

（物件費）

物件費（注1）（百万円）	186,894	187,500	187,000	184,000	181,000
うち機械化関連費用（注2）（百万円）	56,243	56,600	55,500	55,400	55,400
除く機械化関連費用（百万円）	130,651	130,900	131,500	128,600	125,600

（注1）厚生関係費は物件費に含めております。また傘下銀行からりそなホールディングスへの経営指導料を控除しています。
（注2）リース等を含む実質ベースで記載しています。

（人件費＋物件費）

人件費＋物件費（百万円）	320,227	320,500	319,000	315,000	312,500

（図表6）リストラの推移及び計画［りそな銀行］

		24/3月末 実績	25/3月末 計画	26/3月末 計画	27/3月末 計画	28/3月末 計画
（役職員数）						
役員数	（人）	15	15	17	17	17
うち取締役（ ）内は非常勤）	（人）	11(3)	11(2)	13(4)	13(4)	13(4)
うち監査役（ ）内は非常勤）	（人）	4(2)	4(2)	4(2)	4(2)	4(2)
従業員数（注）	（人）	9,698	9,700	9,700	9,690	9,680

（注）事務職員、庶務職員合算。在籍出向者を含む。嘱託、パート、派遣社員は除いています。

（国内店舗・海外拠点数）

国内本支店（注1）	（店）	265	265	266	268	270
海外支店（注2）	（店）	－	－	－	－	－
（参考）海外現地法人（注3）	（社）	2	1	1	1	1

（注1）出張所、代理店、インストアブランチ、払込専門支店、共同利用ＡＴＭ管理専門支店、外国為替業務室、証券信託業務支店、年金管理サービス支店を除き、ローン債権管理支店を含んでいます。

（注2）出張所、駐在員事務所を除いています。

（注3）直接50%超の株式を保有する海外の会社を計上しています。

		24/3月末 実績	25/3月末 計画	26/3月末 計画	27/3月末 計画	28/3月末 計画
（人件費）						
人件費（注1）	（百万円）	85,105	83,700	82,800	82,400	83,100
うち給与・報酬	（百万円）	53,158	54,200	53,500	53,200	53,000
平均給与月額	（千円）	438	438	438	438	438

（注1）業績に応じた報酬支給を行う業績インセンティブ制度を導入しているため、人件費については業績の変動により上記計画を上下する可能性があります。

（注2）平均年齢　39歳 9ヶ月（24年3月末）。

（役員報酬・賞与）

役員報酬・賞与（注1）	（百万円）	285	280	295	301	301
うち役員報酬	（百万円）	285	280	295	301	301
役員賞与	（百万円）	－	－	－	－	－
平均役員(常勤)報酬・賞与	（百万円）	22	22	23	23	23
平均役員退職慰労金	（百万円）	－	－	－	－	－

（注1）16年6月に役員退職慰労金制度の廃止および業績連動報酬制度の導入、ならびに22年6月に株式取得報酬制度の導入を行っており、役員報酬については、業績等に応じ上記計画を上下する可能性があります。

（物件費）

物件費（注1）	（百万円）	125,331	126,900	126,800	123,400	120,900
うち機械化関連費用（注2）	（百万円）	37,080	37,300	37,500	37,500	37,500
除く機械化関連費用	（百万円）	88,251	89,600	89,300	85,900	83,400

（注1）厚生関係費は物件費に含めています。

（注2）リース等を含む実質ベースで記載しています。

（人件費＋物件費）

人件費＋物件費	（百万円）	210,437	210,600	209,600	205,800	204,000

(図表7)子会社・関連会社一覧(注1)

(億円)

会社名	設立年月	代表者(注2)	主な業務	直近決算(注3)	決算通貨	総資産	借入金	うち傘下銀行分(注4)	資本勘定	うち持株会社及び傘下銀行出資分	経常利益	当期利益	連結又は持分法の別
りそな決済サービス㈱	S53/10月	山岡和馬	ファクタリング	H24/3月	円	3,573	911	911	75	19	13	7	連結
りそなカード㈱	S58/2月	松尾誠人	クレジットカード	H24/3月	円	1,137	614	518	193	76	44	23	連結

(注1)24/3月期連結決算において対象とされた国内の子会社・関連会社のうち、傘下銀行の与信額(保証含む)1億円超について記載しております。

(注2)24/3月末における代表者を記載しております。

(注3)連結決算に使用した個別財務諸表の決算日を記入しております。

(注4)借入金のうち、傘下銀行(りそな銀行、埼玉りそな銀行、近畿大阪銀行)分は保証を含んでおります。

＜その他海外子会社・関連会社＞(注1)

(IDR:10億ｲﾝﾄﾞﾈｼｱﾙﾋﾟｱ、USD:百万ﾄﾞﾙ)

会社名	設立年月	代表者(注2)	主な業務	直近決算(注3)	決算通貨	総資産	借入金	うち傘下銀行分(注4)	資本勘定	うち持株会社及び傘下銀行出資分(注5)	経常利益	当期利益	連結又は持分法の別
P.T.Bank Resona Perdania	S31/2月	宮本昭洋	銀行業務	H23/12月	IDR	10,585	2,682	1,331	1,661	315	318	240	連結
P.T. Resona Indonesia Finance	S59/11月	杉浦大介	リース業	H23/12月	IDR	298	210	146	81	0	16	11	連結

(注1)24/3月期連結決算において対象とされた海外の子会社・関連会社のうち、傘下銀行の与信額(保証含む)1億円超について記載しております。

(注2)24/3月末における代表者を記載しております。

(注3)連結決算に使用した個別財務諸表の決算日を記入しております。

(注4)借入金のうち、傘下銀行(りそな銀行、埼玉りそな銀行、近畿大阪銀行)分は保証を含んでおります。

(注5)資本勘定のうち、持株会社及び傘下銀行出資分は現法決算時点の出資額を記載しております。

(図表8) 経営諸会議・委員会の状況

(りそなホールディングス)

会議・委員会名	議長	メンバー	担当部署	開催頻度	目的・討議内容
取締役会	会長	取締役10名(うち社外取締役6名)	コーポレート ガバナンス事務局	原則月1回、但し必要に応じ随時開催	法令・定款及び取締役会規程に定める業務執行の決定事項を決定 取締役及び執行役の職務の執行を監督 監査委員会の職務の執行のため必要なものとして法務省令で定める事項、並びに執行役の職務の執行が法令及び定款に適合することを確保するための体制、その他株式会社の業務の適正を確保するために必要なものとして法務省令で定める体制の整備を決定
指名委員会	委員長	取締役3名(うち社外取締役2名)	コーポレート ガバナンス事務局	原則年2回、但し必要に応じ随時開催	取締役の選任議案及び解任議案の内容等の決定
報酬委員会	委員長	取締役3名(うち社外取締役2名)	コーポレート ガバナンス事務局	原則年2回、但し必要に応じ随時開催	取締役及び執行役の個人別の報酬等の内容に係る決定に関する方針、並びに個人別の報酬等の内容等の決定
監査委員会	委員長	取締役3名(うち社外取締役2名)	監査委員会事務局	原則月1回、但し必要に応じ随時開催	執行役及び取締役の職務の執行の監査、監査報告の作成、株主総会に提出する会計監査人の選任・解任・不再任に関する議案の内容の決定
経営会議	社長	社長、副社長、およびグループ戦略部、財務部、コーポレートコミュニケーション部、金融マーケティング研究所、オペレーション改革部、購買戦略部、IT企画部、人材サービス部、リスク統括部、信用リスク統括部、コンプライアンス統括部の各担当執行役および副担当執行役	グループ戦略部	原則月1回以上	経営に関する全般的重要事項ならびに重要な業務執行案件を協議、報告
内部監査協議会	社長	代表執行役の全員、副社長、内部監査部担当執行役および内部監査部長	内部監査部	原則月1回	内部監査に関する基本的事項および取締役会付議事項を協議、内部監査に関する重要事項を報告
経営報告会	社長	社長、副社長、および子会社等の社長、ならびにグループ戦略部、財務部の各担当執行役	グループ戦略部	個社毎に開催 銀行: 原則四半期毎 その他子会社: 原則半年毎	当社による子会社等に対する経営管理、および当社と子会社等の情報共有等
りそな 経営改革委員会	社長	社長、副社長、および子会社である銀行の社長、ならびにグループ戦略部、金融マーケティング研究所、オペレーション改革部、IT企画部の担当執行役、子会社である銀行の経営管理所管部署の担当役員、りそな銀行のコンシューマービジネス部、コーポレートビジネス部、オペレーション改革部、システム部、埼玉りそな銀行の個人部、法人部、オペレーション改革部、近畿大阪銀行の営業統括部、オペレーション改革部の各担当役員	グループ戦略部	原則月1回	グループの経営改革に関する重要課題等について協議、報告
グループ 経営委員会	社長	社長、副社長、および子会社である銀行の社長、ならびにグループ戦略部担当執行役、子会社である銀行の経営管理所管部署の担当役員 銀行を除く子会社等の社長は、原則として四半期毎に委員会に参加	グループ戦略部	原則月1回	グループ共通の経営上の重要課題等について協議、報告
グループ CSR委員会	社長	社長、副社長、および子会社である銀行の社長、ならびにグループ戦略部、コーポレートコミュニケーション部の各担当執行役、子会社である銀行の経営管理所管部署の担当役員	コーポレート コミュニケーション部	原則四半期毎	グループのCSRに関する事項について協議、報告
グループ ALM委員会	社長	社長、副社長、およびグループ戦略部、財務部、リスク統括部の各担当執行役・副担当執行役・部長 子会社である銀行のALM所管部署の担当役員・副担当役員・部長は、原則として半年毎に委員会に参加	グループ戦略部	原則四半期毎	グループ全体でのALM運営、自己資本管理に関する事項について協議、報告
グループ リスク管理委員会	社長	社長、副社長、およびグループ戦略部、財務部、リスク統括部、信用リスク統括部の各担当執行役・副担当執行役・部長 子会社である銀行のリスク管理所管部署の担当役員・副担当役員・部長は、原則として半年毎に委員会に参加	リスク統括部 信用リスク統括部	原則月1回	グループのリスク管理に関する事項について協議、報告
グループ コンプライアンス 委員会	社長	社長、副社長、コンプライアンス統括部担当執行役・副担当執行役・部長 傘下銀行および国内関連会社等のコンプライアンス統括部署の担当役員・副担当役員・部長 リスク統括部、IT企画部、グループ戦略部の担当執行役、副担当執行役および部長 傘下銀行の顧客説明管理、顧客サポート等管理(相談・苦情等管理)、顧客情報管理、外部委託管理、利益相反管理の各責任者	コンプライアンス 統括部	原則四半期毎	グループのコンプライアンス、顧客説明管理、顧客サポート等管理、顧客情報管理、外部委託管理および利益相反管理について協議、報告

会議・委員会名	議長	メンバー	担当部署	開催頻度	目的・討議内容
人事委員会	社長	代表執行役、および人材サービス部担当執行役・部長	人材サービス部	随時	グループ全体の人事運営に関する事項について協議、報告
IT戦略委員会	社長	社長、副社長、およびIT企画部、グループ戦略部、財務部、リスク統括部の各担当執行役・副担当執行役・部長	IT企画部 グループ戦略部	原則四半期毎	グループのIT戦略に関する事項について協議、報告
情報開示委員会	社長	社長、副社長、および財務部、コーポレートコミュニケーション部、グループ戦略部、リスク統括部、コンプライアンス統括部の各担当執行役・副担当執行役・部長、IT企画部の担当執行役・副担当執行役、ならびに財務部内部統制室の室長	財務部 コーポレート コミュニケーション部	原則四半期毎	情報開示に関する全体プロセスについて協議、報告
グループ 流動性リスク管理 委員会	リスク統括部 担当執行役	グループ戦略部、財務部、リスク統括部、およびその他委員長が必要と認めた関連部署の各担当執行役・副担当執行役・部長、ならびに子会社である銀行の流動性リスク管理所管部署の担当役員・副担当役員・部長	リスク統括部	随時 緊急時フェーズが認定された場合、原則月1回	当グループの流動性リスク緊急時に機動的な対応について協議、報告
住宅ローン 管理委員会	信用リスク 統括部 担当執行役	信用リスク統括部、リスク統括部、グループ戦略部、財務部の各担当執行役・副担当執行役・部長、および子会社である銀行の住宅ローン事業所管部署（債権管理・回収業務を含む）、保証会社所管部署、信用リスク管理所管部署の各担当役員・副担当役員・部長、ならびにグループ保証会社の社長、信用リスク管理所管部署の担当役員	信用リスク統括部	原則四半期毎	住宅ローンに対するグループ統一的な信用リスク管理体制の整備・強化ならびにリスク状況と問題点を協議、報告
グループ 人権啓発委員会	人材サービス部 担当執行役	人材サービス部担当執行役、および人材サービス部、グループ戦略部、コーポレートガバナンス事務局、コンプライアンス統括部の各部長、ならびに子会社である銀行の人権啓発委員会事務局員	人材サービス部	原則年1回	グループ全体の人権啓発に関する事項について協議、報告
賞罰委員会	コンプライアンス 統括部 担当執行役	コンプライアンス統括部、人材サービス部、オペレーション改革部、グループ戦略部、リスク統括部の各担当執行役・副担当執行役・部長	コンプライアンス 統括部	随時	従業員の表彰および懲戒に関する事項について協議、報告

（注）平成24年10月1日現在

(図表8) 経営諸会議・委員会の状況

(りそな銀行)

会議・委員会名	議長	メンバー	担当部署	開催頻度	目的・討議内容
取締役会	会長	取締役11名(うち社外取締役2名)	コーポレート ガバナンス事務局	原則月1回、但し必要に応じ随時開催	法令・定款及び取締役会規程に定める業務執行の決定事項を決定 取締役及び執行役員の職務の執行を監督 代表取締役の選定及び解職を決定 取締役及び執行役員の職務の執行が法令及び定款に適合することを確保するための体制、その他株式会社の業務の適正を確保するために必要なものとして法務省令で定める体制の整備を決定
監査役会	監査役(決議)	監査役4名(うち社外監査役2名)	監査役会事務局	原則月1回、但し必要に応じ随時開催	監査に関する重要事項の報告、協議、決議
経営会議	社長	副会長、社長、副社長、その他の代表取締役、専務執行役員、 地域・営業本部・営業店・コーポレートガバナンス事務局・内部監査部の担当を除く常務執行役員・執行役員	経営管理部	原則月1回以上	経営に関する全般的重要事項ならびに重要な業務執行案件の協議・報告
融資会議	社長	副会長、社長、副社長、その他の代表取締役 融資企画部・審査部・経営管理部・リスク統括部・コンプライアンス統括部の担当執行役員・副担当執行役員 融資企画部・審査部の部長	融資企画部	原則月1回以上	与信業務全般に関する重要事項の協議・報告
監査会議	社長	代表取締役の全員 内部監査部担当執行役員、内部監査部長	内部監査部	原則月1回	内部監査に関する基本的重要事項および取締役会付議事項の協議、ならびに内部監査に関する重要事項の報告
全国部長会議		執行役員、部長、営業本部長、営業部長、営業各部長、お客さまサービス部長他	地域サポート部	原則年2回 (4月、10月)	経営方針、経営計画、ビジネスユニットならびにコーポレートセンター等の施策等の連絡、ならびに当社組織間の業務上の連携強化
地域運営協議会	社長	副会長、社長、副社長、その他の代表取締役 地域担当執行役員、営業本部長、地域サポート部担当執行役員・部長 経営管理部、人材サービス部、オペレーション改革部の担当執行役員	地域サポート部	原則新年度の1～2ヶ月前に、各地域等単位で開催	各地域等の事業計画・運営方針等の協議
地域営業会議	社長	副会長、社長、副社長、その他の代表取締役 地域担当執行役員、営業本部長、地域サポート部担当執行役員・部長 経営管理部担当執行役員	地域サポート部	原則月1回	営業に関する重要戦略・施策、事業計画の実績等の協議・報告
ALM委員会	社長	社長、副社長、その他の代表取締役 経営管理部、総合資金部、リスク統括部、地域サポート部、コンシューマービジネス部、コンシューマー営業部、ローン営業部、コーポレートビジネス部、法人ソリューション営業部、不動産ビジネス部、公共法人部、信託ビジネス部、融資企画部の担当執行役員・副担当執行役員・部長	経営管理部 総合資金部 リスク統括部	原則月1回以上	資金・収益・リスク・コストの総合的管理、戦略目標(資金・収益計画、自己資本比率計画、リスク限度計画、投資・経費計画)等の策定に関する組織横断的な事項の協議・報告
流動性リスク管理委員会	リスク統括部 担当執行役員	リスク統括部、経営管理部、総合資金部、地域サポート部、コンシューマービジネス部、コーポレートビジネス部、公共法人部、融資企画部の担当執行役員・副担当執行役員・部長	リスク統括部	随時	流動性緊急時における対応事項の協議・報告
投資・経費委員会	社長	社長、副社長、その他の代表取締役 経営管理部、人材サービス部、オペレーション改革部、システム部の担当執行役員・部長 オペレーション改革部管財室長	経営管理部	原則半期に1回以上	投資・経費の実績及び計画等の協議・報告
融資業務査定委員会	融資企画部 担当執行役員	融資企画部、コンプライアンス統括部・審査部の担当執行役員 審査部の副担当執行役員 融資企画部・コンプライアンス統括部・審査部・コーポレートビジネス部、地域サポート部、人材サービス部の部長	融資企画部 コンプライアンス統括部	随時	融資業務上の評価処分に関する事項の協議
人事委員会	社長	社長、副社長、その他の代表取締役 人材サービス部担当執行役員	人材サービス部	随時	重要な使用人及び重要な使用人に準ずる者の昇進、昇格、異動、配置等及びリージョナルユニット各地域等、ビジネスユニット各部ならびにコーポレートセンター等各部の人事運営方針についての協議・報告
人材マネジメント委員会	人材サービス部 担当執行役員	執行役員(ビジネスユニット、コーポレートセンター各部、地域サポート部および内部監査部の担当)	人材サービス部	随時	人事に関する企画立案、運営、管理等に関する事項の協議・報告
人権啓発委員会	人材サービス部 担当執行役員	人材サービス部担当執行役員(委員長) 委員長が選任したビジネスユニット、コーポレートセンター各部、地域サポート部、内部監査部の部長	人材サービス部	原則年1回	社内の人権啓発に関する事項の協議・報告

会議・委員会名	議長	メンバー	担当部署	開催頻度	目的・討議内容
賞罰委員会	コンプライアンス統括部 担当執行役員	コンプライアンス統括部、人材サービス部、オペレーション改革部、融資企画部、経営管理部、リスク統括部の担当執行役員・副担当執行役員・部長 オペレーション改革部業務サポート室長	コンプライアンス統括部	随時	従業員の表彰及び懲戒に関する事項の協議・報告
オペレーショナルリスク管理委員会	副社長	副社長 リスク統括部、オペレーション改革部、システム部、コンプライアンス統括部の担当執行役員・副担当執行役員 リスク統括部、信託業務管理部、オペレーション改革部業務サポート室、システム部、コンプライアンス統括部、地域サポート部、コンシューマービジネス部、コーポレートビジネス部、法人ソリューション営業部、不動産ビジネス部、信託ビジネス部、年金信託部、総合資金部、融資企画部、経営管理部、人材サービス部の部室長	リスク統括部	原則隔月 （2月、4月、6月、8月、10月、12月）	オペレーショナルリスク軽減のための適正な諸施策の協議・報告
サービス品質管理委員会	副社長	副社長 コンプライアンス統括部、リスク統括部、オペレーション改革部、システム部、サービス改革部の担当執行役員・副担当執行役員 コンプライアンス統括部、地域サポート部、コンシューマービジネス部、コンシューマービジネス部個人業務管理室、コーポレートビジネス部、法人ソリューション営業部、不動産ビジネス部、信託ビジネス部、年金信託部、信託財産運用部、信託業務管理部、総合資金部、融資企画部、リスク統括部、オペレーション改革部、オペレーション改革部業務サポート室、システム部、経営管理部、サービス改革部の部室長	コンプライアンス統括部	原則四半期毎	顧客説明管理、顧客サポート等管理、顧客情報管理、外部委託管理、利益相反管理等に関する事項の協議・報告
コンプライアンス委員会	副社長	副社長 コンプライアンス統括部、融資企画部、リスク統括部、信託業務管理部、オペレーション改革部業務サポート室、システム部、経営管理部、人材サービス部、地域サポート部の各部等の担当執行役員・副担当執行役員・部室長	コンプライアンス統括部	原則四半期毎	コンプライアンスに関する事項の協議・報告
中小企業貸出推進委員会	コーポレートビジネス部 担当執行役員	コーポレートビジネス部、地域サポート部、法人ソリューション営業部、融資企画部、審査部、経営管理部の担当執行役員 コーポレートビジネス部、地域サポート部の部長	コーポレートビジネス部	随時	中小企業向け貸出増強に関する具体策の協議・報告
金融円滑化委員会	社長	社長、金融円滑化管理担当役員 経営管理部、融資企画部、コンシューマービジネス部、コーポレートビジネス部、審査部、コンプライアンス統括部、サービス改革部の担当執行役員 金融円滑化管理責任者	経営管理部 融資企画部	随時	お客さまに対する信用供与、お客さまからの債務の弁済に係る負担の軽減の申込みがあった場合等における対応等に関する事項の協議・報告
信託業務管理委員会	副社長	副社長 信託業務管理部、信託ビジネス部、年金信託部、信託財産運用部、リスク統括部、コンプライアンス統括部、サービス改革部の担当執行役員・副担当執行役員 信託業務管理部、コンシューマービジネス部、コンシューマービジネス部個人業務管理室、不動産ビジネス部、信託ビジネス部、年金信託部、信託財産運用部、信託財産運用部受託資産運用室、アセットマネジメント部、リスク統括部、コンプライアンス統括部、オペレーション改革部業務サポート室、サービス改革部の部室長	信託業務管理部	原則四半期毎	信託の受託者責任の履行と適正な信託業務管理のための具体策や管理状況の協議・報告

（注）平成24年10月1日現在

(図表8) 経営諸会議・委員会の状況

(埼玉りそな銀行)

会議・委員会名	議長	メンバー	担当部署	開催頻度	目的・討議内容
取締役会	取締役会長	取締役9名(うち社外取締役3名)	経営管理部	月1回、但し必要のないときは開催せず、又、必要に応じ随時開催	法令・定款および取締役会規程に定める業務執行の決定事項の決定 取締役および執行役員の職務の執行を監督 代表取締役の選定および解職を決定 取締役および執行役員の職務の執行が法令および定款に適合することを確保するための体制、その他株式会社の業務の適正を確保するために必要なものとして法務省令で定める体制の整備を決定
経営会議	社長	会長、社長、代表取締役、社長が指名する取締役および執行役員	経営管理部	原則月1回以上	経営に関する全般的重要事項ならびに重要な業務執行案件の決議・協議・報告
監査役会	監査役(決議)	監査役4名(うち社外監査役2名)	監査役室	原則月1回、但し必要に応じ随時開催	監査に関する重要な事項についての報告・協議・決議
融資会議	社長	会長、社長、代表取締役、融資企画部・融資部・融資管理部・リスク統括部の各担当役員・部長	融資企画部 リスク統括部	原則月1回以上	与信業務全般に関する重要事項の決議・協議・報告
監査会議	社長	会長、社長、代表取締役、内部監査部担当役員	内部監査部	原則月1回以上、但し必要に応じ随時開催	内部監査に関する取締役会付議事項の協議、内部監査に関する基本的重要事項の決議、内部監査に関する重要事項の報告
執行役員会議	社長	社長、副社長、執行役員	経営管理部	原則月1回以上	経営に関する全般的事項ならびにその他業務案件・課題等の協議・報告
本部部長会	経営管理部長	本部各部室長、部内部長、部内室長	経営管理部	原則月1回以上	本部各部における業務案件や各部横断的な課題等の協議・報告
支店長会議		役員、部長、支店長他	営業サポート統括部	原則年2回 (4月・10月)	経営方針・経営計画・本部施策等の連絡、本部・営業店間の業務上の連携強化
流動性リスク管理委員会	リスク統括部 担当役員	リスク統括部・経営管理部・資金証券部・融資企画部の各担当役員、営業サポート本部長、リスク統括部・経営管理部・資金証券部・融資企画部・営業サポート統括部の各部長	リスク統括部	随時開催	流動性緊急時における対応事項の協議・報告
融資業務査定委員会	融資企画部 担当役員	融資企画部・融資部・融資管理部の各担当役員、融資企画部・融資部・融資管理部・営業サポート統括部・リスク統括部・人材サービス部・コンプライアンス統括部・オペレーション改革部の各部長	融資企画部	随時開催	融資業務上の評価処分に関する事項の協議
人権啓発委員会	人材サービス部 担当役員	人材サービス部担当役員(委員長)、委員長が選任した本部部室長	人材サービス部	原則年1回	社内の人権啓発に関する事項の協議・報告
身体障害者雇用促進委員会	人材サービス部長	人材サービス部長(委員長)、委員長が選任した本部部室長	人材サービス部	随時開催	身体障害者の雇用促進にかかる社内体制の協議・報告
賞罰委員会	人材サービス部 担当役員	人材サービス部担当役員、リスク統括部担当役員、リスク統括部・コンプライアンス統括部・融資企画部・人材サービス部・オペレーション改革部・内部監査部の各部長	人材サービス部	随時開催	職員の表彰および懲戒に関する事項の協議
オペレーショナルリスク管理委員会	リスク統括部 担当役員	リスク統括部担当役員、オペレーション改革部担当役員、経営管理部、法人部、資金証券部、個人部、ローン事業部、リスク統括部、コンプライアンス統括部、融資企画部、人材サービス部、オペレーション改革部、営業サポート統括部の各部長、営業サポート統括部お客さまサービス室長、オペレーション改革部業務サポート室長	リスク統括部 オペレーション改革部業務サポート室	原則として隔月 (2月、4月、6月、8月、10月、12月) 但し緊急を要する案件等が発生した場合は、委員長の判断により随時開催	オペレーショナルリスク管理の適正な諸施策の協議・報告
コンプライアンス委員会	コンプライアンス統括部 担当役員	コンプライアンス統括部担当役員、コンプライアンス統括部・経営管理部・リスク統括部・融資企画部・人材サービス部・オペレーション改革部・営業サポート統括部・法人部・個人部・ローン事業部の各部長、コンプライアンス統括部金融商品コンプライアンス室長、営業サポート統括部お客さまサービス室長	コンプライアンス統括部	原則として四半期毎、但し緊急を要する案件等が発生した場合は、委員長の判断により随時開催	コンプライアンスに関する事項の協議・報告
中小企業貸出推進委員会	営業サポート本部長	営業サポート本部長、地域営業本部長、融資企画部・融資部・経営管理部の各担当役員、法人部・営業サポート統括部の各部長	営業サポート統括部	原則として毎月開催、但し緊急を要する場合は、委員長の判断により随時開催	中小企業向け貸出増強に関する具体策の協議・報告
ALM委員会	社長	会長、社長および代表取締役の他、経営管理部・リスク統括部・資金証券部の各担当役員、営業サポート本部長、経営管理部・リスク統括部・資金証券部・法人部・融資企画部・営業サポート統括部の各部長	経営管理部 リスク統括部	原則月1回以上	ALMに関する事項の協議・報告

会議・委員会名	議長	メンバー	担当部署	開催頻度	目的・討議内容
サービス向上委員会	社長	社長、地域営業本部長、営業サポート本部長、コンプライアンス統括部・経営管理部・リスク統括部・オペレーション改革部の各担当役員・部長、営業サポート統括部長、営業サポート統括部サービス改革室長、営業サポート統括部お客さまサービス室長、オペレーション改革部業務サポート室長	コンプライアンス統括部 営業サポート統括部 サービス改革室	原則として四半期毎、但し緊急を要する案件等が発生した場合は、委員長の判断により随時開催	お客さま保護や利便性の向上などサービス品質の強化を目的に、顧客説明、顧客サポート等管理（相談・苦情等管理）、顧客情報管理、外部委託管理や利益相反管理等に関する協議・報告
金融円滑化委員会	社長	社長、金融円滑化管理担当役員、経営管理部・融資企画部・融資部・融資管理部・営業サポート統括部・法人部・個人部・ローン事業部・コンプライアンス統括部・オペレーション改革部の各担当役員・部長、融資管理部経営支援室長、営業サポート統括部お客さまサービス室長、オペレーション改革部業務サポート室長	経営管理部 融資企画部	随時開催	地域における金融円滑化の推進・管理を目的に、お客さまに対する信用供与、債務の弁済に係る負担の軽減の申込みがあった場合等における対応に関する事項を協議・報告

（注）平成24年10月1日現在

(図表8) 経営諸会議・委員会の状況

(近畿大阪銀行)

会議・委員会名	議長	メンバー	担当部署	開催頻度	目的・討議内容
取締役会	取締役会長 (取締役会長欠員のときは取締役社長)	取締役5名(うち社外取締役3名)	経営管理部	月1回、但し必要のないときは開催せず、又、必要に応じ随時開催	法令・定款ならびに取締役会付議基準に定める業務執行の決定事項の決定 取締役および執行役員の職務の執行を監督 代表取締役の選定および解職を決定 取締役および執行役員の職務の執行が法令および定款に適合することを確保するための体制、その他株式会社の業務の適正を確保するために必要なものとして法務省令で定める体制の整備を決定
監査役会	監査役(決議)	監査役3名(うち社外監査役2名)	監査役室	原則月1回、但し必要に応じ随時開催	監査に関する重要事項についての報告・協議・決議
経営会議	社長	社長、代表取締役、取締役(非常勤を除く)、執行役員(内部監査部担当執行役員は除く)、経営管理部長	経営管理部	原則毎週火曜日(月初第1週目を除く)、但し必要に応じ随時開催	経営に関する全般的重要事項ならびに重要な業務執行案件の決議(法令、定款ならびに取締役会付議基準(決議事項)に定める事項を除く)、協議、報告
融資会議	社長	社長、代表取締役、融資部・リスク統括部・コンプライアンス統括部の各担当役員、融資部・リスク統括部・リスク統括部信用リスク統括室の各部室長	リスク統括部 信用リスク統括室	原則月1回以上	与信業務全般に関する重要事項の決議(法令、定款ならびに取締役会付議基準(決議事項)に定める事項を除く)、協議、報告
監査会議	社長	社長、取締役(非常勤を除く)、内部監査部担当役員、内部監査部長	内部監査部	原則月1回、但し必要に応じ随時開催	内部監査に関する取締役会付議事項を協議し、また内部監査に関する基本的重要事項を決議し、あるいは内部監査に関する重要事項の報告を受ける
部長会	経営管理部長	本部各部室長、監査役室長	経営管理部	原則毎週金曜日、但し必要に応じ随時開催	経営会議の諮問事項の協議・検討、ならびに本部各部における業務案件や各部横断的な課題等を協議、報告
営業店部長会議	社長	社長、取締役、執行役員、監査役、本部各部室長、支店部長	営業統括部	原則年2回(4月、10月)、但し必要に応じ随時開催	経営の基本事項の徹底、営業方針の徹底、ならびに営業計画の進捗を踏まえた対応策の検討等
ALM委員会	経営管理部 担当役員	経営管理部・リスク統括部・営業統括部・資金証券部の各担当役員、経営管理部・営業統括部・資金証券部・リスク統括部・リスク統括部信用リスク統括室の各部室長	リスク統括部 経営管理部	原則月1回、但し必要に応じ随時開催	資金・収益、リスク、並びにコストを総合的に運営し、戦略目標(資金・収益計画、自己資本比率計画、リスク限度計画、投資・経費計画)等の策定に関する組織横断的な事項の協議、報告
コンプライアンス委員会	コンプライアンス統括部担当役員	コンプライアンス統括部担当役員、経営管理部・人材サービス部・オペレーション改革部・オペレーション改革部システム室・営業統括部・融資リレーション部・リスク統括部・コンプライアンス統括部・コンプライアンアス統括部お客さま相談室の各部室長	コンプライアンス統括部	原則四半期毎、但し必要に応じ随時開催	コンプライアンス体制の強化、コンプライアンスに関する諸問題の検討・評価、協議
オペレーショナルリスク委員会	リスク統括部 担当役員	リスク統括部・オペレーション改革部の各担当役員、経営管理部・人材サービス部・オペレーション改革部・オペレーション改革部システム室・営業統括部・資金証券部・リスク統括部・コンプライアンス統括部の各部室長	リスク統括部	原則四半期毎、但し必要に応じ随時開催	オペレーショナルリスク管理の強化ならびにオペレーショナルリスク軽減のための協議・報告
人権啓発委員会	人材サービス部 担当役員	人材サービス部担当役員(委員長)、委員長が選任した本部関係部室長	人材サービス部	原則年1回、但し必要に応じ随時開催	人権に関する啓発の推進
賞罰委員会	コンプライアンス委員会委員長	コンプライアンス委員会委員長、コンプライアンス統括部・人材サービス部の各担当役員、人材サービス部・オペレーション改革部・コンプライアンス統括部・リスク統括部の各部長	コンプライアンス統括部	随時	社員の賞罰に関する事項の審議
システム投資委員会	オペレーション改革部担当役員	経営管理部・オペレーション改革部・営業統括部・リスク統括部の各担当役員、経営管理部・オペレーション改革部・オペレーション改革部システム室の各部室長	オペレーション改革部システム室	随時	システム関連投資計画、IT戦略に関する事項の協議・検討
サービス品質管理委員会	代表取締役	代表取締役、オペレーション改革部・営業統括部・コンプライアンス統括部の各担当役員、経営管理部・人材サービス部・オペレーション改革部・オペレーション改革部システム室・営業統括部・営業統括部サービス改革室・融資リレーション部・地元企業応援部・リスク統括部・コンプライアンス統括部の各部室長	コンプライアンス統括部	原則四半期毎、但し必要に応じ随時開催	顧客保護や利便性の向上などサービス品質管理の強化を目的に、顧客説明管理、顧客サポート等管理(相談・苦情等管理)、顧客情報管理、外部委託管理や利益相反管理等に関する事項の協議、報告

会議・委員会名	議長	メンバー	担当部署	開催頻度	目的・討議内容
与信業務査定委員会	リスク統括部 担当役員	融資部・リスク統括部・コンプライアンス統括部の各担当役員、融資部・リスク統括部信用リスク統括室・コンプライアンス統括部・営業統括部の各部室長	リスク統括部 信用リスク統括室	随時開催	与信業務上の評価処分に関する事項を協議
金融円滑化委員会	社長	社長、金融円滑化管理担当取締役、経営管理部・人材サービス部・オペレーション改革部・オペレーション改革部システム室・営業統括部・営業統括部ローンビジネス部・融資部・融資リレーション部・地元企業応援部・リスク統括部信用リスク統括室・コンプライアンス統括部の各担当役員、部室長	経営管理部 リスク統括部信用 リスク統括室	必要に応じ随時開催	地域における金融の円滑化をスムーズに実施していくことを目的に、お客さまに対する信用供与、お客さまからの債務の弁済に係る負担の軽減の申込みがあった場合等における対応、等に関する事項の協議・報告
営業戦略委員会	社長	社長、代表取締役、常勤取締役、執行役員、経営管理部・営業統括部・営業統括部ローンビジネス部・営業統括部情報リレーション室・融資部・リスク統括部信用リスク統括室の各部室長、地域CEO、地域オフィサー	営業統括部 経営管理部	原則月1回、但し必要に応じ随時開催	中期経営計画ならびに年度収益計画の達成に向けて、ビジネスモデルの浸透状況や業績・収益状況の把握、個々の営業戦略の有効性等の検証・修正・見直し

（注）平成24年10月1日現在

（図表9）担当業務別役員名一覧

（りそなホールディングス）

担当業務等	担当役員	現職
コーポレートコミュニケーション部担当 兼人材サービス部担当 兼コーポレートガバナンス事務局担当	東　和浩	取締役兼代表執行役副社長
グループ戦略部（りそな銀行経営管理）担当	岩田 直樹	執行役
グループ戦略部（埼玉りそな銀行経営管理）担当	上條 正仁	執行役
グループ戦略部（近畿大阪銀行経営管理）担当	池田 博之	執行役
オペレーション改革部担当 兼購買戦略部担当 兼IT企画部担当	池田 一義	執行役
リスク統括部担当 兼信用リスク統括部担当	松井 浩一	執行役
コンプライアンス統括部担当	西東　久	執行役
財務部長 兼グループ戦略部（ファイナンス・グループALM・IR）担当	野村　眞	執行役
信用リスク統括部長 兼リスク統括部副担当	葛野 正直	執行役
内部監査部長	宇野 保範	執行役
グループ戦略部長 兼金融マーケティング研究所担当	増田 賢一朗	執行役

（注）平成24年10月1日現在

（りそな銀行）

担当業務等	担当役員	現職
西日本担当統括(*1) 兼京都・滋賀営業本部担当 兼九州営業本部担当 兼独立店担当(*2) 兼信託部門担当統括（*3）	廣冨 靖以	代表取締役副社長兼執行役員
コーポレートガバナンス事務局担当	東　和浩	代表取締役副社長兼執行役員
審査部担当 兼融資管理部担当	喜沢 弘幸	取締役兼専務執行役員
コーポレートビジネス部担当 兼法人ソリューション営業部担当 兼公共法人部担当	田村 泰博	取締役兼専務執行役員
首都圏地域担当 兼独立店担当(*4)	山口 伸淑	取締役兼専務執行役員
オペレーション改革部担当 兼システム部担当	池田 一義	取締役兼専務執行役員
人材サービス部担当 兼人材育成部担当	原　俊樹	常務執行役員
コンプライアンス統括部担当 兼サービス改革部担当	西東　久	常務執行役員
神奈川地域担当	岩田 一男	常務執行役員
リスク統括部担当 兼信託業務管理部担当	松井 浩一	常務執行役員
経営管理部担当	菅　哲哉	常務執行役員
年金営業部担当 兼信託ビジネス部担当	古川 裕二	常務執行役員
大阪地域担当 兼大阪地域担当（市内北ブロック担当）	根来 茂樹	常務執行役員
コンシューマービジネス部担当 兼コンシューマー営業部担当 兼ローン営業部担当 兼ローン管理部担当	土屋 隆志	常務執行役員
多摩地域担当	中尾 安志	常務執行役員
年金信託部担当	辰野 敏彦	執行役員
信託財産運用部担当 兼アセットマネジメント部担当	西岡 明彦	執行役員
審査部副担当	森下 清市	執行役員
大阪地域担当（市外北ブロック担当）	伊東 弘美	執行役員
ひょうご地域担当	植田 伸吾	執行役員
首都圏地域担当（中央ブロック担当）	荒木 俊也	執行役員
大阪地域担当（市外南ブロック担当）	佐藤 洋誓	執行役員
総合資金部担当	吉本 敬司	執行役員
システム部長	白鳥 哲也	執行役員
融資企画部担当	桑原 亨二	執行役員
地域サポート部担当	阿部 光男	執行役員
奈良地域担当	牧野 正人	執行役員
名古屋営業本部長 兼名古屋営業本部担当 兼独立店担当(*5)	宮嶋　孝	執行役員
リスク統括部副担当 兼信託業務管理部副担当	葛野 正直	執行役員
不動産営業部担当 兼不動産ビジネス部担当	荒川 進次	執行役員
内部監査部担当	宇野 保範	執行役員
東京営業部長	平山 泰行	執行役員
大阪営業部長	小坂　肇	執行役員
首都圏地域担当（都心ブロック担当）	大橋 正彦	執行役員
首都圏地域担当（西ブロック担当）	浅井　哲	執行役員
首都圏地域担当（東ブロック担当）	川島 高博	執行役員
大阪地域担当（市内南ブロック担当）	木村 滋樹	執行役員
年金営業部長	八田 恭忠	執行役員

（注）平成24年10月1日現在

（＊1)大阪地域・奈良地域・ひょうご地域・京都・滋賀営業本部・九州営業本部・独立店(和歌山支店、広島支店)担当統括

（＊2)独立店：和歌山支店、広島支店

（＊3)年金営業部・信託ビジネス部・年金信託部・信託財産運用部・アセットマネジメント部・信託業務管理部担当統括

（＊4)独立店：札幌支店、宇都宮支店、前橋支店、仙台支店、長岡支店、松本支店、甲府支店

（＊5)独立店：浜松支店、津支店

（図表9）担当業務別役員名一覧

（埼玉りそな銀行）

担当業務等	担当役員	現職
営業サポート本部長 兼資金証券部担当	戸所 邦弘	代表取締役副社長兼執行役員
経営管理部担当 兼コンプライアンス統括部担当	梅澤 英雄	取締役兼専務執行役員
営業サポート本部副本部長	北村 静夫	取締役兼専務執行役員
内部監査部担当	江副 弘隆	取締役兼常務執行役員
埼玉西地域営業本部長	村木 徹	専務執行役員
リスク統括部担当 兼融資企画部担当 兼オペレーション改革部担当	長谷川 正	常務執行役員
融資部担当 兼融資管理部担当	青山 通郎	常務執行役員
埼玉中央地域営業本部長	吉岡 善治	執行役員
埼玉北地域営業本部長	関川 朋史	執行役員
埼玉東地域営業本部長	藤田 正幸	執行役員
人材サービス部長 兼人材サービス部担当	中野 真治	執行役員

（注）平成24年10月1日現在

（近畿大阪銀行）

担当業務等	担当役員	現職
内部監査部担当	池田 博之	代表取締役社長兼執行役員
経営管理部担当	中前 公志	代表取締役兼専務執行役員
大阪東・奈良地域担当	西村 茂	常務執行役員
大阪中央地域担当 兼地元企業応援部担当	南本 貢	常務執行役員
人材サービス部担当 兼コンプライアンス統括部担当	酒井 真樹	常務執行役員
営業統括部担当 兼資金証券部担当	氷坂 智晶	常務執行役員
リスク統括部担当	上野 計	常務執行役員
オペレーション改革部担当 兼融資部担当 兼融資リレーション部担当	橋本 真二	執行役員
大阪南地域担当	久松 慎一郎	執行役員
大阪北・兵庫地域担当	井上 真一	執行役員

（注）平成24年10月1日現在

（図表10）貸出金の推移［傘下銀行合算：りそな銀行+埼玉りそな銀行+近畿大阪銀行］

（残高）　（億円）

		24/3月末 実績 (A)	25/3月末 計画 (B)
国内貸出	ｲﾝﾊﾟｸﾄﾛｰﾝを含むﾍﾞｰｽ	258,991	262,227
	ｲﾝﾊﾟｸﾄﾛｰﾝを除くﾍﾞｰｽ	258,206	260,935
中小企業向け貸出（注）	ｲﾝﾊﾟｸﾄﾛｰﾝを含むﾍﾞｰｽ	91,996	90,984
	ｲﾝﾊﾟｸﾄﾛｰﾝを除くﾍﾞｰｽ	91,841	90,829
うち保証協会保証付貸出		17,132	16,616
個人向け貸出（事業用資金を除く）		117,383	121,084
うち住宅ローン		112,175	115,871
その他		49,610	50,158
海外貸出		1,513	1,827
合計		260,504	264,055

（注）中小企業向け貸出とは、資本金又は出資金3億円（但し、卸売業は1億円、小売業・飲食業・サービス業は50百万円）以下の法人または常用する従業員が300人（但し、卸売業・サービス業は100人、小売業・飲食業は50人）以下の法人向け貸出（個人に対する事業用資金を含む）を指す。ただし、当社の連結子会社・持分法適用会社向け貸出を除く。

（増減額・実勢ベースを算出するうえで考慮すべき要因考慮後）

（億円）

		24/3月末 実績	25/3月末 計画 (B)−(A)+(ｱ)
国内貸出	ｲﾝﾊﾟｸﾄﾛｰﾝを含むﾍﾞｰｽ	1,045	4,748
	ｲﾝﾊﾟｸﾄﾛｰﾝを除くﾍﾞｰｽ	563	4,240
中小企業向け貸出	ｲﾝﾊﾟｸﾄﾛｰﾝを含むﾍﾞｰｽ	2,451	300
	ｲﾝﾊﾟｸﾄﾛｰﾝを除くﾍﾞｰｽ	2,389	300

（実勢ベースを算出するうえで考慮すべき要因（ｲﾝﾊﾟｸﾄﾛｰﾝを除くベース））

（億円 、( )内はうち中小企業向け貸出）

	24年度中 計画 (ｱ)
不良債権処理	
貸出金償却（注1）	
部分直接償却実施額（注2）	
協定銀行等への資産売却額(注3)	
上記以外への不良債権売却額	
その他の処理額（注4）	
債権流動化(注5)	
私募債等（注6）	
子会社等（注7）	
計	1,511　(1,311)

（注1）無税化（法人税基本通達9－6－1、9－6－2、9－4－1、9－4－2）を事由とする直接償却額。
（注2）部分直接償却当期実施額。
（注3）金融機能の再生のための緊急措置に関する法律第53条で定められた協定銀行等への債権売却額。
（注4）その他の不良債権処理による残高減少額。
（注5）主として正常債権の流動化額。
（注6）私募債の引受等、実質的に貸出と同様の信用供与が行われているものの取組額。
（注7）連結子会社・持分法適用会社向け貸出のうち、中小企業向け信用供与の円滑化に資するもの。

（図表11）収益見通し（実勢業務純益ベース）

（億円）

	傘下銀行合算					りそな銀行				
	24/3月期	25/3月期	26/3月期	27/3月期	28/3月期	24/3月期	25/3月期	26/3月期	27/3月期	28/3月期
基準シナリオ（A）	2,597	2,340	2,270	2,320	2,530	1,805	1,590	1,550	1,580	1,700

＜主要前提条件＞

	24/3月期	25/3月期	26/3月期	27/3月期	28/3月期
無担O/N（%）	0.076	0.100	0.100	0.100	0.300
TIBOR3M（%）	0.336	0.330	0.330	0.330	0.530
10年国債（%）	0.985	1.000	1.000	1.000	1.200
為替（円/ドル）（円）	82	80	80	85	90
日経平均株価（円）	10,083	8,500～10,500	8,500～10,500	11,500	12,500

（備考）日経平均株価及び24/3月期は期末時点。その他は期中平均。

＜基準シナリオに対する変動見通し＞

（億円）

	傘下銀行合算					りそな銀行				
	24/3月期	25/3月期	26/3月期	27/3月期	28/3月期	24/3月期	25/3月期	26/3月期	27/3月期	28/3月期
楽観的シナリオ（B）		2,340	2,270	2,380	2,750		1,590	1,550	1,620	1,830
変化額（B）－（A）		－	－	＋60	＋220		－	－	＋40	＋130
悲観的シナリオ(C)		2,340	2,050	1,990	1,990		1,590	1,390	1,350	1,330
変化額(C)－（A）		－	▲ 220	▲ 330	▲ 540		－	▲ 160	▲ 230	▲ 370

［基準シナリオ］

・景気は足元の状況が当面継続するが、28/3期より緩やかに回復

・長期金利、短期金利ともに当面横ばいで推移するも、28/3月期より緩やかに上昇

［楽観的シナリオ］

・景気停滞は短期間にとどまり、27/3月期半ばより緩やかに回復

・長期金利、短期金利ともに、景気回復に併せて27/3月期半ばより緩やかに上昇

［悲観的シナリオ］

・景気停滞が継続し、計画期間中の回復は見込めない

・長期金利、短期金利ともに一段の低下

(図表12)リスク管理の状況

	管理体制	当期における改善等の状況
信用リスク	[規定・基本方針] ・グループ全体の信用リスク管理の基本的な考え方・枠組みを「グループリスク管理方針」に定めています。 ・また上記管理方針に基づいて、具体的指針を「グループリスク管理規程」に、基本原則を「グループ・クレジット・ポリシー」に定めています。 ・グループ各銀行は、「グループリスク管理方針」「グループリスク管理規程」「グループ・クレジット・ポリシー」に則って、各々の業務特性に応じたリスク管理方針・規程等を制定しており、それに基づいた管理を実施しています。 [体制・リスク管理部署] ・当グループでは、持株会社における信用リスク管理部署を信用リスク統括部と定めています。 信用リスク統括部は、グループにおける信用格付や自己査定の制度統一化について中心的役割を担うとともに、定期的にグループの信用リスクの状況をモニタリングし、経営陣に報告を行い、必要に応じグループ各銀行に対して指導・助言を行っています。 また信用リスク統括部は、グループ各銀行における主要な方針・規程類等の制定・改廃に関する事前協議を通じて、グループの各銀行の信用リスク管理体制の維持・強化に努めています。 ・グループ各銀行においては、牽制機能を確保するため、営業推進部署から独立した信用リスク管理部署と与信審査部署を設置しています。 ・加えて与信管理の適切性検証の観点から、与信監査部署を設置しています。 [リスク管理手法] ・持株会社において「グループ・クレジット・シーリング制度」を制定し、グループ各銀行はこれに準拠した「クレジット・シーリング制度」を整備することにより、同一先への過度な与信集中を防止する体制を構築しています。 ・グループ各銀行においては、信用格付や自己査定をはじめとする信用リスク管理に関する手続・マニュアルなどを整備し、管理体制の強化を図っています。 ・グループ各銀行においては、与信先の業態、資金使途、および返済原資の把握などを通じて、厳格な個別与信審査を行っています。 ・グループ各銀行においては、信用リスクの計量化を行っています。倒産確率等に基づいてガイドライン金利を算出したり、与信ポートフォリオの信用コストや信用リスク量を算出し、分析等に利用しています。 ・グループの主要な銀行においては、国別の与信限度額を設定し、厳正に管理しています。	・グループの24年3月末の与信ポートフォリオの状況について、経営会議・取締役会等に報告。 ・グループ各銀行の24年3月末および24年6月末のリスク管理の状況（信用リスク額を含む）について、持株会社の経営会議・取締役会に報告。 ・グループ各銀行の24年度下期リスク限度計画（信用リスク限度を含む）について、持株会社の経営会議・取締役会に付議し設定。

(図表12)リスク管理の状況

	管理体制	当期における改善等の状況
マーケットリスク	[規定・基本方針] ・グループ全体の市場リスク管理の基本的な考え方・枠組みを「グループリスク管理方針」に定めています。 ・また上記管理方針に基づいて、具体的指針を「グループリスク管理規程」に定めています。 ・グループ各銀行は、「グループリスク管理方針」「グループリスク管理規程」に則って、各々の業務特性に応じたリスク管理方針・規程等を制定しており、それに基づいた管理を実施しています。 [体制・リスク管理部署] ・当グループでは、持株会社における市場リスク管理部署をリスク統括部と定めています。 リスク統括部は、グループ全体の市場リスクの状況について一元的にモニタリング・分析を行い、持株会社の経営陣に報告するとともに、必要に応じ各銀行に指導・助言を行っています。 またリスク統括部は、グループ各銀行が制定・改廃する方針・規程類、設定する上限枠・損失限度等の妥当性の検証を通じて、グループ各銀行の市場リスク管理体制の維持・強化に努めています。 ・グループ各銀行においては、市場リスク管理にあたり、取引実施部署（フロント・オフィス）、リスク管理部署（ミドル・オフィス）および事務管理部署（バック・オフィス）を分離し相互牽制機能を確保しています。 各銀行の市場リスク管理部署は、市場リスクの状況を定期的に経営陣および持株会社へ報告するとともに、リスク管理方針・規程等を整備し、管理の高度化に努めています。 [リスク管理手法] ・リスクを一定のレベルに抑制するよう、市場リスク限度、投資株式リスク限度を設定し、適切に管理しています。 ・また市場リスクの算出は、一定の保有期間および一定の信頼水準において被る最大損失額（ＶａＲ）により行っています。 ・グループ各銀行は、業務内容に応じて上限枠（ＶａＲ、ポジション、残高等）・損失限度枠等を設定し、その遵守状況を適切に管理しています。 ・また、グループ各銀行は、自己資本規制(バーゼルⅡ)における、アウトライヤー基準の銀行勘定金利リスクに関し、定期的にモニタリングを行い管理しています。	・グループ各銀行の24年3月末および24年6月末のリスク管理の状況（投資株式リスク額・市場リスク額を含む）について、持株会社の経営会議・取締役会に報告。 ・グループ各銀行の24年度下期のリスク限度計画（投資株式リスク限度・市場リスク限度を含む）について、持株会社の経営会議・取締役会に付議し設定。
流動性リスク	[規定・基本方針] ・グループ全体の流動性リスク管理の基本的な考え方・枠組みを「グループリスク管理方針」に定めています。 ・また上記管理方針に基づいて、具体的指針を「グループリスク管理規程」に定めています。 ・グループ各銀行は、「グループリスク管理方針」「グループリスク管理規程」に則って、各々の業務特性に応じたリスク管理方針・規程等を制定しており、それに基づいた管理を実施しています。 [体制・リスク管理部署] ・当グループでは、持株会社における流動性リスク管理部署をリスク統括部と定めています。 リスク統括部は、グループ全体の流動性リスク管理を統括し、リスクの状況を持株会社の経営陣に報告するとともに、必要に応じ各銀行に指導・助言を行っています。 またリスク統括部は、グループ各銀行が制定または改廃する方針・規程類、設定するガイドライン等の妥当性の検証を通じて、グループ各銀行の流動性リスク管理体制の維持・強化に努めています。 ・グループ各銀行においては、資金繰り管理部署と流動性リスク管理部署の相互牽制を柱とした流動性リスク管理体制としています。 [リスク管理手法] ・グループ各銀行は、持株会社と事前協議の上、各銀行の流動性リスクの状況に応じて流動性リスク管理指標にガイドラインを設定し管理しています。 ・流動性リスクの状況の評価については、平常時と緊急時に区分し、流動性緊急時の対応について予め緊急時における対応体制を定めておくとともに、緊急時フェーズを３段階に分け、各段階に応じた対策を整備しています。	・流動性リスクの状況の評価の定義の明確化のため「グループリスク管理方針」「グループリスク管理規程」を改定。 ・グループ各銀行においても同様の改定を実施。 ・グループの24年3月末および24年6月末の流動性リスクの状況について、持株会社の経営会議・取締役会に報告。 ・グループ各銀行は持株会社と事前協議の上、24年度下期の流動性リスクの状況を評価し、ガイドラインを設定。

(図表12)リスク管理の状況

	管理体制	当期における改善等の状況
オペレーショナルリスク（EDPリスクも含む）	[規定・基本方針] ・グループ全体の事務リスク、システムリスク等を含むオペレーショナルリスク管理の基本的な考え方・枠組みを「グループリスク管理方針」に定めています。 ・また上記管理方針に基づいて、具体的指針を「グループリスク管理規程」に、具体的な管理手続きを「オペレーショナルリスク管理要領」に定めています。 ・グループ各銀行および関連会社は、「グループリスク管理方針」に基づき、オペレーショナルリスクに関する管理方針・管理規程等を定め、事務リスク、システムリスク、法務･コンプライアンスリスク等を含めてオペレーショナルリスクを総合的に管理しています。 ・グループ各銀行は、「グループリスク管理方針」に基づき、システムリスクに関する管理方針等を定めています。 ・グループ内のシステム障害等に備えて、「グループ危機管理基本方針」、「グループ危機管理体制に関する規程」、「システム障害対策規程」を制定し、障害対応体制を整備しています。 [体制・リスク管理部署] 〇オペレーショナルリスク･事務リスク ・当グループでは、持株会社におけるオペレーショナルリスク管理部署をリスク統括部と定めています。 また持株会社における事務リスク管理部署をリスク統括部（本部事務）、ならびにオペレーション改革部（営業店・センター事務）と定めています。 リスク統括部は、グループのオペレーショナルリスク全般の発生状況をモニタリングし、各銀行に対して指導・助言を行います。 ・グループ各銀行においても、事務リスクの管理部署およびオペレーショナルリスクの総合的管理部署を定めています。 ・グループ各銀行において、オペレーショナルリスクに係る重大な問題発生時に電子メール等により経営陣へ速やかに報告する「オペレーショナルリスク関連事象発生時の第一報制度」を設けています。 〇システムリスク ・当グループでは、持株会社におけるシステムリスク管理部署をＩＴ企画部と定めています。 ＩＴ企画部は、各銀行に対しシステムリスク管理態勢の整備について指導・助言を行います。 ・各銀行においても、システムリスクの管理部署を設けており、「グループリスク管理方針」に基づく管理を実施しています。 [リスク管理手法] 〇オペレーショナルリスク･事務リスク ・グループ各銀行では、各銀行の業務に沿った事務手順を定め、事務事故・事務ミス等の防止に努めています。 また、内部管理の一環として自主検査制度等を導入し、チェックを行っています。 ・グループ各銀行および関連会社において、オペレーショナルリスクに関するＣＳＡ（統制自己評価）を実施し、事故の顕在化防止を目的とした予防的取組みを強化しています。 ・持株会社でグループ共通の報告・管理基準を定めており、これに則って各銀行は事務ミス等オペレーショナルリスクの発生状況を管理しています。 収集した事務ミス等のデータは、管理上の問題点把握、事務プロセスの見直し、リスクの計量化等に活用しています。 〇システムリスク ・持株会社ではシステムリスクの管理基準（セキュリティスタンダード）を定め、グループ各銀行が当該スタンダードに準拠していることを毎年評価しています。 グループ各銀行において実施する自己評価等を用いて問題点を分析し、各銀行に対して改善策を策定させる等の指導・助言を行っています。	・グループ各銀行の23年度下期のオペレーショナルリスク発生状況について、持株会社の経営会議・取締役会に報告。 ・グループ各銀行の24年度下期のリスク限度計画（オペレーショナルリスク相当額を含む）について、持株会社の経営会議・取締役会に付議し設定。

(図表12)リスク管理の状況

	管理体制	当期における改善等の状況
法務リスク	[規定・基本方針] ・グループ全体の法務・コンプライアンスリスク等を含むオペレーショナルリスク管理の基本的な考え方・枠組みを「グループリスク管理方針」に定めています。 また上記管理方針に基づいて、具体的指針を「グループリスク管理規程」に、具体的な管理手続を「オペレーショナルリスク管理要領」に定めています。 ・グループ各銀行および関連会社は、「グループリスク管理方針」に基づき、オペレーショナルリスクに関する管理方針および管理規程等を定め、法務・コンプライアンスリスクを含むオペレーショナルリスクを総合的に管理しています。 [体制・リスク管理部署] ・当グループでは、持株会社における法務・コンプライアンスリスク管理部署をコンプライアンス統括部と定めています。 ・法務・コンプライアンスリスクは、あらゆる業務に内在するリスクであるとの認識から、持株会社およびグループ各銀行の本部各部がそれぞれ責任をもって一次的な管理を行うとともに、各銀行のコンプライアンス統括部署が社内の法務・コンプライアンスリスクの統括管理を行っています。 [リスク管理手法] ・持株会社およびグループ各銀行の本部各部における管理については、各銀行の各部署に配置されたコンプライアンス責任者を中心に、法令等遵守に関するチェック制度を通じて実施しています。 ・更に、持株会社およびグループ各銀行のコンプライアンス統括部署が、各銀行における本部各部の諸施策の適法性について、必要に応じて顧問弁護士等とも連携しながらチェックを実施する等、法務・コンプライアンスリスクの極小化を図っています。 ・また、持株会社は、グループ各銀行から訴訟状況等の法務・コンプライアンスリスクの状況についての報告を受けることにより、グループ全体の状況を把握し、必要に応じて指導・助言を行っています。グループ全体の訴訟等の状況については、持株会社の取締役会へ定期的に報告を行っています。	・グループ各銀行の23年度下期の訴訟状況について、持株会社の経営会議・取締役会に報告。
レピュテーショナルリスク	[規定・基本方針] ・グループ全体のレピュテーショナルリスク管理の基本的な考え方・枠組みを「グループリスク管理方針」に定めています。 ・また上記管理方針に基づいて、具体的指針を「グループリスク管理規程」に定めています。 ・グループ各銀行は、「グループリスク管理方針」「グループリスク管理規程」に則って、リスク管理方針・規程等を制定しており、それに基づいた管理をしています。 ・風評等による危機対応力強化の観点からレピュテーショナルリスク対策室の設置などを定めた「風評等による危機管理規程」を、また、レピュテーショナルリスク関連事象の報告基準などを定めた「レピュテーショナルリスク報告に係るガイドライン」を制定しています。 ・「広報ガイドブック」、「情報開示規程」を制定し、具体的なルールを定めています。 [体制・リスク管理部署] ・当グループでは、持株会社におけるレピュテーショナルリスク管理部署をコーポレートコミュニケーション部と定めています。 コーポレートコミュニケーション部は、グループ全体のレピュテーショナルリスク管理を一元的に行っています。 [リスク管理手法] ・社会、お客さま、株主等に当社グループの現状を正確に理解してもらうために、適時、適切な情報開示等により信頼の維持・向上を図り、リスクの顕在化の未然防止に努めています。また、レピュテーショナルリスクは、マスコミ報道、評判・風評、風説などを契機に顕在化するため、インターネット上の風説やマスコミの憶測記事など、各種媒体等の確認を通じてリスク顕在化事象の早期把握を行っています。	

(図表13)金融再生法開示債権の状況 [傘下銀行合算:りそな銀行＋埼玉りそな銀行＋近畿大阪銀行]

(銀信合算) (億円)

	23/3月末 実績(単体)	23/3月末 実績(連結)	24/3月末 実績(単体)	24/3月末 実績(連結)
破産更生債権及び これらに準ずる債権	790	821	743	772
危険債権	4,094	4,107	4,125	4,138
要管理債権	1,682	1,841	1,349	1,574
小計(A)	6,567	6,770	6,218	6,485
正常債権	262,855	263,182	261,792	262,093
合計(B)	269,422	269,953	268,011	268,579
比率(A)/(B)	2.43%	2.50%	2.32%	2.41%

(銀行勘定) (億円)

	23/3月末 実績(単体)	23/3月末 実績(連結)	24/3月末 実績(単体)	24/3月末 実績(連結)
破産更生債権及び これらに準ずる債権	788	819	741	769
危険債権	3,935	3,948	4,107	4,120
要管理債権	1,645	1,804	1,328	1,553
小計(A)	6,370	6,573	6,176	6,443
正常債権	262,203	262,531	261,215	261,516
合計(B)	268,573	269,104	267,392	267,960
比率(A)/(B)	2.37%	2.44%	2.31%	2.40%

(信託勘定) (億円)

	23/3月末 実績(単体)	23/3月末 実績(連結)	24/3月末 実績(単体)	24/3月末 実績(連結)
破産更生債権及び これらに準ずる債権	1	1	2	2
危険債権	158	158	17	17
要管理債権	36	36	21	21
小計(A)	197	197	41	41
正常債権	651	651	577	577
合計(B)	849	849	619	619
比率(A)/(B)	23.23%	23.23%	6.70%	6.70%

引当金の状況 (億円)

	23/3月末 実績(単体)	23/3月末 実績(連結)	24/3月末 実績(単体)	24/3月末 実績(連結)
一般貸倒引当金	2,105	2,922	1,611	2,344
個別貸倒引当金	1,233	1,323	1,377	1,453
特定海外債権引当勘定	0	0	0	0
貸倒引当金 計	3,338	4,246	2,988	3,798
債権売却損失引当金	−	−	−	−
特定債務者支援引当金	−	−	−	−
偶発損失引当金	36	36	43	43
小 計	3,375	4,282	3,032	3,842
特別留保金	−	−	−	−
債権償却準備金	2	2	1	1
小 計	2	2	1	1
合 計	3,378	4,285	3,034	3,844

(図表13)金融再生法開示債権の状況 [りそな銀行]

(銀信合算) (億円)

	23/3月末 実績(単体)	23/3月末 実績(連結)	24/3月末 実績(単体)	24/3月末 実績(連結)
破産更生債権及び これらに準ずる債権	481	489	487	494
危険債権	2,827	2,840	2,778	2,792
要管理債権	1,079	1,082	826	856
小計(A)	4,387	4,411	4,092	4,143
正常債権	175,190	175,653	173,899	174,376
合計(B)	179,578	180,065	177,991	178,519
比率(A)/(B)	2.44%	2.45%	2.29%	2.32%

(銀行勘定) (億円)

	23/3月末 実績(単体)	23/3月末 実績(連結)	24/3月末 実績(単体)	24/3月末 実績(連結)
破産更生債権及び これらに準ずる債権	479	487	484	491
危険債権	2,668	2,681	2,761	2,774
要管理債権	1,042	1,045	805	835
小計(A)	4,190	4,214	4,051	4,101
正常債権	174,539	175,001	173,321	173,798
合計(B)	178,729	179,216	177,372	177,900
比率(A)/(B)	2.34%	2.35%	2.28%	2.30%

(信託勘定) (億円)

	23/3月末 実績(単体)	23/3月末 実績(連結)	24/3月末 実績(単体)	24/3月末 実績(連結)
破産更生債権及び これらに準ずる債権	1	1	2	2
危険債権	158	158	17	17
要管理債権	36	36	21	21
小計(A)	197	197	41	41
正常債権	651	651	577	577
合計(B)	849	849	619	619
比率(A)/(B)	23.23%	23.23%	6.70%	6.70%

引当金の状況 (億円)

	23/3月末 実績(単体)	23/3月末 実績(連結)	24/3月末 実績(単体)	24/3月末 実績(連結)
一般貸倒引当金	1,594	1,603	1,176	1,184
個別貸倒引当金	955	955	1,069	1,069
特定海外債権引当勘定	0	0	0	0
貸倒引当金 計	2,549	2,559	2,245	2,253
債権売却損失引当金	−	−	−	−
特定債務者支援引当金	−	−	−	−
偶発損失引当金	17	17	22	22
小 計	2,566	2,576	2,267	2,275
特別留保金	−	−	−	−
債権償却準備金	2	2	1	1
小 計	2	2	1	1
合 計	2,569	2,579	2,269	2,277

（図表14)リスク管理債権情報 ［ 傘下銀行合算:りそな銀行＋埼玉りそな銀行＋近畿大阪銀行 ］

（銀信合算）　（億円、%）

	23/3月末 実績(単体)	23/3月末 実績(連結)	24/3月末 実績(単体)	24/3月末 実績(連結)
破綻先債権額(A)	182	185	125	126
延滞債権額(B)	4,524	4,559	4,377	4,416
3か月以上延滞債権額(C)	81	81	44	44
貸出条件緩和債権額(D)	1,601	1,759	1,304	1,529
①金利減免債権	2	2	0	0
②金利支払猶予債権	179	179	30	30
③経営支援先に対する債権	－	－	1	1
④元本返済猶予債権	1,419	1,578	1,271	1,496
⑤その他	－	－	－	－
合計(E)=(A)+(B)+(C)+(D)	6,388	6,586	5,851	6,117
部分直接償却	3,762	3,791	3,463	3,492
総貸出金(F)	261,779	262,298	260,504	261,023
比率　合計(E)/総貸出(F)	2.44%	2.51%	2.24%	2.34%

（銀行勘定）　（億円、%）

	23/3月末 実績(単体)	23/3月末 実績(連結)	24/3月末 実績(単体)	24/3月末 実績(連結)
破綻先債権額(A)	181	185	124	126
延滞債権額(B)	4,364	4,399	4,357	4,396
3か月以上延滞債権額(C)	81	81	44	44
貸出条件緩和債権額(D)	1,564	1,723	1,283	1,508
①金利減免債権	2	2	0	0
②金利支払猶予債権	176	176	30	30
③経営支援先に対する債権	－	－	1	1
④元本返済猶予債権	1,385	1,544	1,250	1,475
⑤その他	－	－	－	－
合計(E)=(A)+(B)+(C)+(D)	6,191	6,389	5,810	6,076
部分直接償却	3,762	3,791	3,463	3,492
総貸出金(F)	260,929	261,449	259,885	260,404
比率　合計(E)/総貸出(F)	2.37%	2.44%	2.23%	2.33%

（信託勘定）　（億円、%）

	23/3月末 実績(単体)	23/3月末 実績(連結)	24/3月末 実績(単体)	24/3月末 実績(連結)
破綻先債権額(A)	0	0	0	0
延滞債権額(B)	160	160	20	20
3か月以上延滞債権額(C)	0	0	－	－
貸出条件緩和債権額(D)	36	36	21	21
①金利減免債権	－	－	－	－
②金利支払猶予債権	2	2	0	0
③経営支援先に対する債権	－	－	－	－
④元本返済猶予債権	34	34	21	21
⑤その他	－	－	－	－
合計(E)=(A)+(B)+(C)+(D)	197	197	41	41
部分直接償却	－	－	－	－
総貸出金(F)	849	849	619	619
比率　合計(E)/総貸出(F)	23.23%	23.23%	6.70%	6.70%

（図表14）リスク管理債権情報 ［ りそな銀行 ］

（銀信合算）　（億円、%）

	23/3月末 実績（単体）	23/3月末 実績（連結）	24/3月末 実績（単体）	24/3月末 実績（連結）
破綻先債権額(A)	110	110	64	64
延滞債権額(B)	3,037	3,053	2,846	2,865
3か月以上延滞債権額(C)	45	45	33	33
貸出条件緩和債権額(D)	1,033	1,036	792	822
①金利減免債権	2	2	0	0
②金利支払猶予債権	123	123	26	26
③経営支援先に対する債権	－	－	1	1
④元本返済猶予債権	908	911	763	794
⑤その他	－	－	－	－
合計(E)=(A)+(B)+(C)+(D)	4,227	4,246	3,737	3,786
部分直接償却	3,207	3,207	2,957	2,957
総貸出金(F)	172,781	173,279	171,234	171,732
比率　合計(E)/総貸出(F)	2.44%	2.45%	2.18%	2.20%

（銀行勘定）　（億円、%）

	23/3月末 実績（単体）	23/3月末 実績（連結）	24/3月末 実績（単体）	24/3月末 実績（連結）
破綻先債権額(A)	110	110	64	64
延滞債権額(B)	2,877	2,893	2,825	2,845
3か月以上延滞債権額(C)	45	45	33	33
貸出条件緩和債権額(D)	997	1,000	771	801
①金利減免債権	2	2	0	0
②金利支払猶予債権	120	120	26	26
③経営支援先に対する債権	－	－	1	1
④元本返済猶予債権	874	877	742	773
⑤その他	－	－	－	－
合計(E)=(A)+(B)+(C)+(D)	4,030	4,049	3,695	3,745
部分直接償却	3,207	3,207	2,957	2,957
総貸出金(F)	171,932	172,430	170,614	171,113
比率　合計(E)/総貸出(F)	2.34%	2.34%	2.16%	2.18%

（信託勘定）　（億円、%）

	23/3月末 実績（単体）	23/3月末 実績（連結）	24/3月末 実績（単体）	24/3月末 実績（連結）
破綻先債権額(A)	0	0	0	0
延滞債権額(B)	160	160	20	20
3か月以上延滞債権額(C)	0	0	－	－
貸出条件緩和債権額(D)	36	36	21	21
①金利減免債権	－	－	－	－
②金利支払猶予債権	2	2	0	0
③経営支援先に対する債権	－	－	－	－
④元本返済猶予債権	34	34	21	21
⑤その他	－	－	－	－
合計(E)=(A)+(B)+(C)+(D)	197	197	41	41
部分直接償却	－	－	－	－
総貸出金(F)	849	849	619	619
比率　合計(E)/総貸出(F)	23.23%	23.23%	6.70%	6.70%

（図表15）不良債権処理状況 ［ 傘下銀行合算：りそな銀行＋埼玉りそな銀行＋近畿大阪銀行 ］

（単体）　（億円）

	23/3月期 実績	24/3月期 実績	25/3月期 見込み
不良債権処理損失額(A)	704	845	
うち銀行勘定	704	845	
個別貸倒引当金繰入額	214	379	
貸出金償却等(C)	482	458	
貸出金償却	457	431	
CCPC向け債権売却損	－	－	
協定銀行等への資産売却損(注1)	0	－	
その他債権売却損等	0	4	
債権放棄損	0	－	
未払費用	23	23	
債権売却損失引当金繰入額	－	－	
特定債務者支援引当金繰入額	－	－	
特定海外債権引当勘定繰入	0	▲0	
偶発損失引当金繰入額	7	7	
うち信託勘定	0	▲0	
貸出金償却等(C)	0	▲0	
貸出金償却	0	0	
CCPC向け債権売却損	－	－	
協定銀行等への資産売却損(注1)	－	－	
その他債権売却損	▲ 0	▲0	
債権放棄損	－	－	
一般貸倒引当金繰入額(B)	▲ 47	▲ 492	
合計(A)＋(B)（注2）	368	44	200

〈参考〉

貸倒引当金目的取崩による直接償却等(D)	317	237	
グロス直接償却等(C)＋(D)	800	695	

（連結）　（億円）

	23/3月期 実績	24/3月期 実績	25/3月期 見込み
不良債権処理損失額(A)	922	1,026	
うち銀行勘定	922	1,027	
個別貸倒引当金繰入額	348	480	
貸出金償却等(C)	566	539	
貸出金償却	522	498	
CCPC向け債権売却損	－	－	
協定銀行等への資産売却損(注1)	0	－	
その他債権売却損等	19	17	
債権放棄損	0	－	
未払費用	23	23	
債権売却損失引当金繰入額	－	－	
特定債務者支援引当金繰入額	－	－	
特定海外債権引当勘定繰入	0	▲0	
偶発損失引当金繰入額	7	7	
うち信託勘定	0	▲0	
貸出金償却等(C)	0	▲0	
貸出金償却	0	0	
CCPC向け債権売却損	－	－	
協定銀行等への資産売却損(注1)	－	－	
その他債権売却損	▲ 0	▲0	
債権放棄損	－	－	
一般貸倒引当金繰入額(B)	▲ 13	▲ 576	
合計(A)＋(B)（注2）	615	138	

〈参考〉

貸倒引当金目的取崩による直接償却等(D)	428	320	
グロス直接償却等(C)＋(D)	994	859	

（注1）金融機能の再生のための緊急措置に関する法律第53条で定められた協定銀行等への債権売却損。

（注2）23/3月期の合計には与信費用に含まれる償却債権取立益▲288億円(単体)、▲293億円(連結)をそれぞれ加算。
24/3月期の合計には与信費用に含まれる償却債権取立益▲307億円(単体)、▲312億円(連結)をそれぞれ加算。

(図表15) 不良債権処理状況 [りそな銀行]

(単体) (億円)

	23/3月期 実績	24/3月期 実績	25/3月期 見込み
不良債権処理損失額(A)	455	619	
うち銀行勘定	455	620	
個別貸倒引当金繰入額	103	267	
貸出金償却等(C)	348	347	
貸出金償却	339	336	
CCPC向け債権売却損	－	－	
協定銀行等への資産売却損(注1)	0	－	
その他債権売却損等	▲ 0	2	
債権放棄損	0	－	
未払費用	8	8	
債権売却損失引当金繰入額	－	－	
特定債務者支援引当金繰入額	－	－	
特定海外債権引当勘定繰入	0	▲0	
偶発損失引当金繰入額	3	5	
うち信託勘定	0	▲0	
貸出金償却等(C)	0	▲0	
貸出金償却	0	0	
CCPC向け債権売却損	－	－	
協定銀行等への資産売却損(注1)	－	－	
その他債権売却損	▲ 0	▲0	
債権放棄損	－	－	
一般貸倒引当金繰入額(B)	▲ 36	▲ 416	
合計(A)＋(B)(注2)	175	▲ 60	100

〈参考〉

貸倒引当金目的取崩による直接償却等(D)	225	155	
グロス直接償却等(C)＋(D)	574	502	

(連結) (億円)

	23/3月期 実績	24/3月期 実績	25/3月期 見込み
不良債権処理損失額(A)	455	620	
うち銀行勘定	455	621	
個別貸倒引当金繰入額	103	267	
貸出金償却等(C)	348	348	
貸出金償却	339	337	
CCPC向け債権売却損	－	－	
協定銀行等への資産売却損(注1)	0	－	
その他債権売却損等	▲ 0	2	
債権放棄損	0	－	
未払費用	8	8	
債権売却損失引当金繰入額	－	－	
特定債務者支援引当金繰入額	－	－	
特定海外債権引当勘定繰入	0	▲0	
偶発損失引当金繰入額	3	5	
うち信託勘定	0	▲0	
貸出金償却等(C)	0	▲0	
貸出金償却	0	0	
CCPC向け債権売却損	－	－	
協定銀行等への資産売却損(注1)	－	－	
その他債権売却損	▲ 0	▲0	
債権放棄損	－	－	
一般貸倒引当金繰入額(B)	▲ 33	▲ 418	
合計(A)＋(B)(注2)	173	▲ 64	

〈参考〉

貸倒引当金目的取崩による直接償却等(D)	225	155	
グロス直接償却等(C)＋(D)	574	503	

(注1) 金融機能の再生のための緊急措置に関する法律第53条で定められた協定銀行等への債権売却損。

(注2) 23/3月期の合計には与信費用に含まれる償却債権取立益▲243億円(単体)、▲248億円(連結)をそれぞれ加算。
24/3月期の合計には与信費用に含まれる償却債権取立益▲263億円(単体)、▲267億円(連結)をそれぞれ加算。

（図表17）倒産先一覧 ［りそな銀行］

（件、億円）

行内格付	倒産1期前の行内格付		倒産半期前の行内格付	
	件数	金額	件数	金額
SA	－	－	－	－
A	－	－	－	－
B	1	3	1	3
C	1	5	1	4
D	1	5	－	－
E	2	1	－	－
F	6	20	5	23
G	11	23	7	7
H	1	7	2	3
I	6	42	5	13
J	12	33	20	78
格付なし	2	1	2	1

（注1） 小口（与信額50百万円未満）は除いております。

（注2） 金額は貸出金・支払承諾・外国為替、銀行保証付私募債を合計（部分直接償却前）した「与信ベース」であります。

（注3） SA～E：正常先、F：要注意先Ⅰ、G：要注意先Ⅱ、H：要管理先、I：破綻懸念先、J：実質破綻先となっております。

（注4）「格付なし」となるのは、以下に該当する先です。

① 与信額（極度）100百万円未満の個人

② 与信額（極度）100百万円未満の信用保証協会保証、預金担保、関連会社保証付ローンのみの先

③ 新設会社等で財務データのない先

（※）倒産時点で与信額（極度）が基準金額以上であっても、各判断基準日における与信額が基準金額未満（与信なし含む）であれば格付は付与しておりません。

（参考） 金融再生法開示債権の状況

	24/3月末実績（億円）
破産更生債権及びこれらに準ずる債権	487
危険債権	2,778
要管理債権	826
正常債権	173,899
総与信残高	177,991

（図表17）倒産先一覧 ［埼玉りそな銀行］

（件、億円）

行内格付	倒産1期前の行内格付		倒産半期前の行内格付	
	件数	金額	件数	金額
SA	－	－	－	－
A	－	－	－	－
B	－	－	－	－
C	－	－	－	－
D	1	1	－	－
E	1	3	1	3
F	3	17	2	4
G	5	4	1	1
H	－	－	1	0
I	4	7	6	20
J	5	5	8	7
格付なし	1	0	1	0

（注1） 小口（与信額50百万円未満）は除いております。

（注2） 金額は貸出金・支払承諾・外国為替、銀行保証付私募債を合計（部分直接償却前）した「与信ベース」であります。

（注3） SA～E：正常先、F：要注意先Ⅰ、G：要注意先Ⅱ、H：要管理先、I：破綻懸念先、J：実質破綻先となっております。

（注4）「格付なし」となるのは、以下に該当する先です。

①与信額（極度）100百万円未満の個人

②与信額（極度）100百万円未満の信用保証協会保証、預金担保、関連会社保証付ローンのみの先

③新設会社等で財務データのない先

（参考） 金融再生法開示債権の状況

	24/3月末実績（億円）
破産更生債権及び これらに準ずる債権	156
危険債権	774
要管理債権	220
正常債権	64,026
総与信残高	65,177

（図表17）倒産先一覧［近畿大阪銀行］

（件、億円）

行内格付	倒産1期前の行内格付		倒産半期前の行内格付	
	件数	金額	件数	金額
SA	－	－	－	－
A	－	－	－	－
B	－	－	－	－
C	1	3	1	4
D	1	1	－	－
E	2	1	－	－
F	5	7	3	5
G	7	10	4	5
H	1	0	1	0
I	6	8	6	4
J	2	2	10	13
格付なし	－	－	－	－

（注1） 小口（与信額50百万円未満）は除いております。

（注2） 金額は貸出金・支払承諾・外国為替、銀行保証付私募債を合計（部分直接償却前）した「与信ベース」であります。

（注3） SA～E：正常先、F：要注意先Ⅰ、G：要注意先Ⅱ、H：要管理先、I：破綻懸念先、J：実質破綻先となっております。

（注4） 「格付なし」となるのは、以下に該当する先です。

①プロパー与信のある与信額30百万円未満の個人先

②預金・信用保証協会・保証会社の担保・保証で保全充足している先で与信額50百万円未満の先

③新設会社等で財務データのない先

（参考） 金融再生法開示債権の状況

	24/3月末実績（億円）
破産更生債権及びこれらに準ずる債権	99
危険債権	572
要管理債権	302
正常債権	23,867
総与信残高	24,841

（図表18）評価損益総括表（24年3月末、単体）

［傘下銀行合算：りそな銀行＋埼玉りそな銀行＋近畿大阪銀行］

有価証券　　（億円）

		残高	評価損益	評価益	評価損
満期保有目的	有価証券	20,606	496	497	0
	債券	20,606	496	497	0
	株式	－	－	－	－
	その他	－	－	－	－
	金銭の信託	－	－	－	－
子会社等	有価証券	313	－	－	－
	債券	－	－	－	－
	株式	249	－	－	－
	その他	64	－	－	－
	金銭の信託	－	－	－	－
その他	有価証券	92,492	1,322	1,660	337
	債券	84,635	125	169	43
	株式	5,119	1,210	1,473	263
	その他	2,737	▲ 13	17	31
	金銭の信託	－	－	－	－

その他　　（億円）

	貸借対照表価額	時価	評価損益	評価益	評価損
事業用不動産（注1）	1,886	1,101	▲ 785	38	823
その他不動産	17	19	1	3	2
その他資産(注2)	－	－	－	－	－

(注1)「土地の再評価に関する法律」に基づく事業用不動産の再評価は実施していない。

ただし、旧あさひ銀行よりの継承分については、10年3月に実施。

(注2)デリバティブ取引、債務保証等の偶発債務に係る損益を含む。

（図表18）評価損益総括表（24年3月末、単体）

[りそな銀行]

有価証券　　（億円）

		残高	評価損益	評価益	評価損
満期保有目的	有価証券	13,588	216	216	－
	債券	13,588	216	216	－
	株式	－	－	－	－
	その他	－	－	－	－
	金銭の信託	－	－	－	－
子会社等	有価証券	291	－	－	－
	債券	－	－	－	－
	株式	227	－	－	－
	その他	64	－	－	－
	金銭の信託	－	－	－	－
その他	有価証券	48,306	804	1,117	312
	債券	42,530	▲ 12	25	37
	株式	3,982	826	1,078	252
	その他	1,793	▲ 9	12	22
	金銭の信託	－	－	－	－

その他　　（億円）

	貸借対照表価額	時価	評価損益	評価益	評価損
事業用不動産（注1）	1,352	735	▲ 616	13	630
その他不動産	5	8	3	3	－
その他資産(注2)	－	－	－	－	－

(注1)「土地の再評価に関する法律」に基づく事業用不動産の再評価は実施していない。

ただし、旧あさひ銀行よりの継承分については、10年3月に実施。

(注2)デリバティブ取引、債務保証等の偶発債務に係る損益を含む。

（図表18）評価損益総括表（24年3月末、連結）

［傘下銀行合算：りそな銀行＋埼玉りそな銀行＋近畿大阪銀行］

有価証券　　（億円）

		残高	評価損益	評価益	評価損
満期保有目的	有価証券	20,606	496	497	0
	債券	20,606	496	497	0
	株式	－	－	－	－
	その他	－	－	－	－
	金銭の信託	－	－	－	－
子会社等	有価証券	516	－	－	－
	債券	－	－	－	－
	株式	516	－	－	－
	その他	0	－	－	－
	金銭の信託	－	－	－	－
その他	有価証券	92,503	1,322	1,660	337
	債券	84,635	125	169	43
	株式	5,119	1,210	1,473	263
	その他	2,748	▲ 13	17	31
	金銭の信託	－	－	－	－

その他　　（億円）

	貸借対照表価額	時価	評価損益	評価益	評価損
事業用不動産（注1）	1,886	1,101	▲ 785	38	823
その他不動産	17	19	1	3	2
その他資産(注2)	－	－	－	－	－

(注1)「土地の再評価に関する法律」に基づく事業用不動産の再評価は実施していない。

ただし、旧あさひ銀行よりの継承分については、10年3月に実施。

(注2)デリバティブ取引、債務保証等の偶発債務に係る損益を含む。

（図表18）評価損益総括表（24年3月末、連結）

[りそな銀行]

有価証券　　（億円）

		残高	評価損益	評価益	評価損
満期保有目的	有価証券	13,588	216	216	－
	債券	13,588	216	216	－
	株式	－	－	－	－
	その他	－	－	－	－
	金銭の信託	－	－	－	－
子会社等	有価証券	516	－	－	－
	債券	－	－	－	－
	株式	516	－	－	－
	その他	0	－	－	－
	金銭の信託	－	－	－	－
その他	有価証券	48,316	804	1,117	312
	債券	42,530	▲ 12	25	37
	株式	3,982	826	1,078	252
	その他	1,803	▲ 9	12	22
	金銭の信託	－	－	－	－

その他　　（億円）

	貸借対照表価額	時価	評価損益	評価益	評価損
事業用不動産（注1）	1,352	735	▲ 616	13	630
その他不動産	5	8	3	3	－
その他資産(注2)	－	－	－	－	－

(注1)「土地の再評価に関する法律」に基づく事業用不動産の再評価は実施していない。

ただし、旧あさひ銀行よりの継承分については、10年3月に実施。

(注2)デリバティブ取引、債務保証等の偶発債務に係る損益を含む。

(図表19)オフバランス取引総括表[りそなホールディングス・連結]

(億円)

	契約金額・想定元本		信用リスク相当額(与信相当額)	
	23/3月末	24/3月末	23/3月末	24/3月末
金融先物取引	4,576	1,901	−	−
金利スワップ	407,511	529,002	5,679	8,073
通貨スワップ	30,144	24,610	2,506	1,801
先物外国為替取引	17,280	16,756	757	713
金利オプションの買い	33,492	20,091	526	289
通貨オプションの買い	14,740	13,403	2,641	1,952
その他の金融派生商品	1	−	143	−
一括ネッティング契約による与信相当額削除効果	−	−	▲4,517	▲6,579
合　　計	507,746	605,766	7,737	6,251

(注)BIS自己資本比率基準ベースに取引所取引、原契約5営業日以内の取引を加えたもの。

(図表19)オフバランス取引総括表[りそな銀行・連結]

(億円)

	契約金額・想定元本		信用リスク相当額(与信相当額)	
	23/3月末	24/3月末	23/3月末	24/3月末
金融先物取引	4,179	1,452	−	−
金利スワップ	407,412	528,418	5,668	8,058
通貨スワップ	29,644	24,047	2,478	1,774
先物外国為替取引	17,379	16,590	757	707
金利オプションの買い	33,477	20,041	525	286
通貨オプションの買い	14,673	13,332	2,633	1,945
その他の金融派生商品	0	−	142	−
一括ネッティング契約による与信相当額削除効果	−	−	▲4,525	▲6,588
合　　計	506,767	603,883	7,679	6,184

(注)BIS自己資本比率基準ベースに取引所取引、原契約5営業日以内の取引を加えたもの。

(図表20)信用力別構成(24/3月末時点)[傘下銀行合算:りそな銀行＋埼玉りそな銀行＋近畿大阪銀行]

(億円)

	格付BBB/Baa以上に相当する信用力を有する取引先	格付BB/Ba以下に相当する信用力を有する取引先	その他(注)	合　計
信用リスク相当額(与信相当額)	10,816	1,332	9	12,157
信用コスト	2	38	0	41
信用リスク量	23	79	0	102

(注)個人取引(外貨定期)、格付がない先に対するインパクトローン関連取引等。